

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

ANÁLISIS DE PUESTOS PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE
LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN DE LA CORPORACIÓN
UNIVERSAL DE INFORMACIÓN S. A.

JUAN VICENTE Vlieg CONTRERAS

TESIS PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OPTAR
POR EL GRADO DE MAESTRÍA EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ

2002

6034

ab. sep. outo

25 JUN 2002

TH

DEDICATORIA

Dedico este Trabajo de Graduación, en primer lugar a Dios que me iluminó para concluir esta investigación.

A mis queridos padres, por su guía y apoyo para lograr mi meta profesional.

Juan Vicente

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento

**A la CORPORACIÓN UNIVERSAL de INFORMACIÓN
S. A , por toda la cooperación y el apoyo que me
dieron para llevar a cabo mi Trabajo de Maestría**

**A todas las personas que contribuyeron con valiosas
informaciones.**

Muchas Gracias

Juan Vicente

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE PRESENTACIÓN	I
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS	xiii
SUMMARY	xvi
RESUMEN EN ESPAÑOL	xvii
I. INTRODUCCIÓN	
A. OBJETIVOS	2
1. Objetivos Generales	2
2. Objetivos Específicos	2
B. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	3

1	Problema de estudio	3
2.	Propósito	5
C.	HIPÓTESIS	6
D	VARIABLES	6
E	POBLACIÓN Y MUESTRA	8
1.	Descripción de la muestra	8
2	Procedimiento para la recopilación de los datos	8
F.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE DESCRIPCIÓN	9
1.	Revisión de Fuentes Bibliográficas	9
2	Entrevistas	9
3.	Observación Directa	11
G.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	11
II.	GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DEL PUESTO Y SU IMPORTANCIA	29

A	.IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	30
1	La Organización y los Recursos Humanos	30
2	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos	36
3.	Funciones de la Administración de Recursos Humanos	38
B.	CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DEL CARGO	40
1	Etimología y Conceptos	40
2.	Naturaleza del Análisis de Cargo	45
3	Métodos Utilizados en el Análisis de Cargo	49
4.	Método de Cuestionario	49
5.	Método de Observaciones	51
6.	Método de Entrevista	52
7.	Pasos del Análisis del Puesto	53
8.	Partes del Análisis de Puestos	55
a.	Encabezado	55
b.	Identificación del Puesto	55
c.	Descripción Genérica	56
d.	Descripción Específica	57

	e.	Especificación del Puesto	58
	f.	Perfil	59
C		APLICACIONES Y UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	60
	1.	Reclutamiento y Selección	61
	2.	Compensación o Valoración del Puesto	61
	3.	Evaluación de desempeño	62
	4.	Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	62
D.		PERFIL DEL CARGO	63
	1.	Concepto de Perfil del Cargo	64
	2.	Componentes del Perfil de Cargo	64
E.		ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA)	65
F.		ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN	71

III.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	75
A	DATOS GENERALES DEL PUESTO	76
1.	Nombre del Puesto	76
2.	Localización en el Organigrama	76
3.	Puestos bajo su Mando	76
4.	Reporta además	77
5.	Contactos permanentes	77
6.	Puestos Inmediatos	77
7.	Número de empleados en el puesto	77
8.	Jornada de Trabajo	78
9.	Persona analizada	78
B.	DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO	79
1.	Descripción Específica	79
a.	Actividades diarias y constantes	79
b.	Actividades periódicas	81
c.	Actividades eventuales	82
2.	Especificación del puesto	82
a.	Conocimientos Necesarios	63
b.	Experiencia	84
C.	CRITERIO	85

D	INICIATIVA	86
E.	REQUISITOS FÍSICOS	87
F.	ESFUERZO MENTAL, VISUAL O AMBOS	87
G	RESPONSABILIDAD DE BIENES	88
H.	RESPONSABILIDAD DE TRÁMITES O PROCESOS	88
I.	RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN	89
K.	RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PÚBLICO	89
L.	AMBIENTE Y POSICIÓN	89
N.	RIESGOS Y ENFERMEDADES	89
	PERFIL DEL PUESTO DE TRANSCRIPTOR DE PÁGINAS	91
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	96
	BIBLIOGRAFÍA	98
	ANEXOS	102

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

ÍNDICE DE CUADROS

	Páginas
CUADRO No. 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ENCUESTADA DE TRANSCRIPTORES DE PÁGINAS SEGÚN SEXO Y EDAD. AÑO 1999	15
CUADRO No. 2: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRANSCRIPTORES DE PÁGINA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN SEGÚN AÑOS DE EXPERIENCIA AÑO 1999	16

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA No. 1: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN SEXO. AÑO 1999	17
GRÁFICA No. 2: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN RANGOS DE EDAD. AÑO 1999	18
GRÁFICA No. 3: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL ESTADO CONYUGAL AÑO 1999	19
GRÁFICA No. 4: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL RANGO DE SUELDO MENSUAL AÑO 1999	20
GRÁFICA No. 5: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN. AÑO 1999	21

GRÁFICA No. 6. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EXPERIENCIA EN EL PUESTO. AÑO 1999	22
GRÁFICA No. 7. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN INICIATIVA EN EL PUESTO. AÑO 1999.	23
GRÁFICA No 8. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN CONDICIONES FÍSICAS PARA REALIZAR LAS TAREAS DEL PUESTO. AÑO 1999	24
GRÁFICA No. 9: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA APRECIACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN VISUAL EN EL TRABAJO. AÑO 1999..	25
GRÁFICA No 10. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL TRATO DEL EQUIPO EN EL TRABAJO. AÑO 1999	26
GRÁFICA No. 11: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL USO DE MATERIALES. AÑO 1999	27
GRÁFICA No. 12. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA ATENCIÓN A LAS RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD. AÑO 1999	28

SUMARY

In modern enterprises must adopt the administration instruments, that facilitates, to recruitment and personal selection, considering the capacity that corresponds to the position according structural organization, to gain are efficient and competitive human resource, to obtain the individual and enterprise objectives.

Within the process that CUISA enterprise is carrying on, the necessity to have a description of jobs positions, truly classified according to the work done. For this reason the development of the reason the development of the investigation, based on the analisis cual description of positions for page transcriptor has been oh much interest.

The development of this investigation is presented in three chapters. In Chapter I, the reference is based on theoretical principles for the development of this investigation. In Chapter II the methodology is described with all it elements and in Chapter III the results are presented is the final conclusion that have as a final product the position profile for the page transcriptor position. And this investigation ends with the conclusion and recomendations given by the present work.

RESUMEN EN ESPAÑOL

En la empresa moderna, se deben adoptar los instrumentos, por parte de la administración, que permitan reclutar, seleccionar o promover al personal considerando su capacidad para el puesto que corresponde a la estructura organizacional. De manera que sea un recurso humano competitivo y eficiente, para la organización y se logren los objetivos tanto individuales como empresariales. Dentro de las gestiones que se adelantan en la EMPRESA CUISA surge la necesidad de contar con las descripciones de cargos para las distintas ocupaciones que realizan los trabajadores debidamente clasificados según el trabajo que realizan. Por esta razón, ha tenido mucho interés el desarrollo de esta investigación, basada en la descripción y análisis del puesto de transcriptor de páginas.

Esta investigación consta de tres Capítulos. En el Capítulo I se hace referencia a los aspectos teóricos, que han servido para el desarrollo de la misma. En el Capítulo II, se describe la Metodología, con todos sus elementos y en el Capítulo III se presentan los resultados de esta investigación y en referencia al perfil del cargo de los transcriptores de páginas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

I. INTRODUCCIÓN

A. OBJETIVOS

1. Objetivos Generales

a. Realizar el diagnóstico sobre la problemática presentada por los transcriptores de texto y las repercusiones económicas para la empresa CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA).

b. Describir un análisis de puesto para atender las necesidades reales de la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), en sus relaciones de producción con los transcriptores de páginas.

c. Señalar la importancia del análisis de puesto, para mejorar la gestión administrativa de los recursos humanos.

d. Desarrollar un proyecto piloto de análisis de puesto para los transcriptores de páginas de la Gerencia de Producción, atendiendo los requerimientos del puesto y para la empresa, como un modelo para otros puestos y como sugerencia para la industria periodística en Panamá.

2. Objetivos Específicos

a. Aplicar la encuesta al personal de la Gerencia de Producción que desempeña el puesto de transcriptor de página, a fin de conocer las características relacionadas con el trabajo que realizan.

b. Revisar las funciones y su cumplimiento dentro del puesto analizado para identificar su utilidad y proceder a realizar los ajustes que procedan.

c. Considerar o evaluar las consecuencias de los problemas surgidos con los que desempeñan el puesto analizado para proponer soluciones.

d. Elaborar un proyecto piloto considerando el análisis correspondiente para el puesto de los transcritores de páginas de la Gerencia de Producción de la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA).

e. .Presentar este proyecto piloto como una sugerencia para la industria periodística en Panamá.

B. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de estudio

La CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA) ha tenido por mucho tiempo, problemas con los trabajadores , principalmente en el área de producción, en lo relacionado con la designación de funciones y responsabilidades. Estos problemas han ocasionado a la empresa pérdidas económicas, producto de las demandas interpuestas por los trabajadores que se despiden, argumentando Injustificación para dichos despidos. Estas

demandas han alcanzado sumas desde B/4000.00 hasta más de B/30,000.00 según informó el Gerente General de la empresa.

Se conoció que en la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), no existe un análisis de puesto, que facilite la administración de los recursos humanos, y por tanto carece de elementos que permitan el manejo del personal de una manera eficiente, en cuanto a la asignación de funciones y definición de responsabilidades junto a otros aspectos de carácter disciplinario. Esto ha provocado situaciones que afectan el desarrollo normal de las actividades para llevar a cabo la producción del periódico y por consiguiente tiene efectos negativos para la gestión integral (desperdicio de materiales, daños ocasionales a los equipos, desinterés en el trabajo que se realiza, entre otros).

Ante esta circunstancia, los altos ejecutivos convinieron en tratar de encontrar una solución permanente para evitar casos similares en el futuro. Una firma consultora (CONSULTAR S. A.), les recomendó implementar un sistema de análisis y descripción de puestos, con el fin de contar con una adecuada definición de las tareas y responsabilidades atribuidas al mismo, el cual a su vez, facilita la supervisión correspondiente. Frente a esto, una alternativa para atender dicho caso, fue proponer la elaboración y ejecución de un proyecto piloto para atender principalmente a los trabajadores que desempeñan las actividades de transcritores de páginas, que es donde ha sido mayor la incidencia de los problemas señalados. De ser positivos los

resultados se podría proyectar para los otros puestos en la empresa y sería un avance significativo para mejorar la administración de los recursos humanos.

2. Propósito

Ante los problemas citados anteriormente, este trabajo constituye una respuesta de interés para los ejecutivos de la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), para atender principalmente, la elaboración del análisis y descripción del puesto de transcritores de páginas y presentar el perfil del mismo. Por otra parte se pudo conocer que a nivel de la industria periodística, no existe la aplicación del análisis de puesto como instrumento para facilitar la administración de los recursos humanos, tomando en consideración sus múltiples aplicaciones y su importancia en las organizaciones.

De esta manera, se puede señalar que este trabajo tiene como propósito fundamental, el facilitar a la empresa en referencia o a las demás empresas que conforman la industria periodística tanto a nivel local como internacional, un modelo de aplicación que puede ser diversificado hacia otros puestos de acuerdo con las necesidades que vayan surgiendo en este aspecto.

C. HIPÓTESIS

Para los efectos de este estudio se formula la siguiente hipótesis: Un sistema de análisis de puesto para la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), contribuye a incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de los trabajadores.

D. VARIABLES

Entre las variables consideradas están:

Tareas: Consiste en la descripción de cada una de las responsabilidades del puesto, ya sean diarias u ocasionales.

Características Físicas: Son las características físicas que se necesita poseer para la buena ejecución de las tareas.

Conocimientos: identificación de los aspectos de conocimientos, con respecto a la tarea y al área de trabajo.

Educación formal: Hace referencia al nivel educativo adquirido a través del sistema educativo formal, considerando los niveles de la escuela primaria, secundaria y la universidad.

Experiencia previa: Este aspecto consiste en obtener información acerca de conocimientos y habilidades previamente adquiridas y que el trabajador debe poseer para realizar su trabajo satisfactoriamente.

Capacitación: Esto concierne al tipo de adiestramiento o cursos necesarios para fortalecer la formación de los trabajadores, repercutiendo de una manera u otra en la eficacia del desarrollo de las tareas del puesto.

Relación con otros cargos (Internos): Se refiere a los vínculos existentes entre el cargo que se estudia, con otros departamentos o cargos en la empresa.

Relación con otras empresas o público (Externo): Esta variable tiene como objetivo indicar si el cargo estudiado mantiene relación con otras Empresas o Público, según las actividades que se realizan en él.

Supervisión recibida: Esta variable trata de identificar el tipo de supervisión que recibe el trabajador, en la ejecución del trabajo. Ésta puede ser general, cuando recibe una supervisión eventual o casual; limitada, cuando recibe instrucciones específicas, particularmente, al inicio de una tarea, periódica, si la supervisión es detallada y requiere de comprobación frecuente, y supervisión constante, cuando todo el trabajo es supervisado.

Entre los instrumentos o herramientas se utilizó el cuestionario, estructurado con preguntas cerradas para facilitar la elaboración y análisis de la información y proceder al análisis de puestos y la elaboración del perfil.

Como variables no controladas podemos señalar las siguientes:
Condición socioeconómica, Raza, Religión, Sexo.

E. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), que laboran en la Gerencia de Producción en dos turnos: el que va desde las 8:00 a.m a 4:00 p.m. y el de 4:00 p.m. hasta el cierre del periódico, 12:00 p.m.

Esta población fue seleccionada por los ejecutivos de la empresa encargados de la Gerencia General, Administrativa y de Producción, que estaban interesados en el desarrollo de la investigación, como una alternativa para solucionar los problemas con los transcritores de páginas.

Para los efectos de esta investigación, se tomaron en cuenta los objetivos y finalidad de la investigación, la disponibilidad de información sobre el cargo a estudiar y los recursos humanos disponibles, seleccionándose a los 16 sujetos que desempeñan las actividades de transcritores de páginas.

1. Descripción de la muestra

La muestra está constituida por 16 trabajadores que desempeñan el cargo de transcritores de texto en la Gerencia de Producción. La información descriptiva se presenta conjuntamente a los otros resultados.

2. Procedimiento para la Recopilación de los Datos

Para obtener las informaciones requeridas para esta investigación, se

llevó a cabo la aplicación de una encuesta piloto inicial para comprobar su fiabilidad y realizar los ajustes que procedieran. Una vez concluida esta fase se procedió a recopilar la información concerniente a los aspectos generales el análisis de puestos, y de la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), en la cual se realiza este trabajo, para obtener el marco de referencia y realista del perfil de los transcriptores de páginas.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE DESCRIPCIÓN

En el desarrollo de este estudio se utilizó como técnicas de recolección de datos, la revisión de fuentes bibliográficas, y entrevistas. Como instrumentos se utilizó la descripción y el análisis del cargo.

1. Revisión de Fuentes Bibliográficas

Se realizó una exhaustiva recopilación de información concerniente a los aspectos generales del análisis de puestos, y de la EMPRESA CUISA, en la cual se realiza este trabajo, con el fin de obtener un marco de referencia amplio y realista del perfil de los transcriptores de páginas.

2. Entrevistas

Mediante la entrevista se ponen frente a frente, el analista de un cargo y un trabajador, de manera que se pueda obtener información veraz

mediante un diálogo y acercamiento directos. Lo más importante es que la comunicación sea clara y bien dirigida.

Se realizó la entrevista al Gerente General de la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), quien ofreció todo su apoyo para la ejecución de este trabajo, también participaron los gerentes administrativos y de producción. En primer lugar se indagó acerca de la existencia de alguna documentación que sirviera de base para este estudio, considerando que:

“El principal instrumento fundamental lo constituyó el análisis de puesto por medio del cuestionario, con el cual se buscó los rasgos sobresalientes del puesto del transcriptor de página. Este cuestionario fue aplicado personalmente, a cada uno de los trabajadores de la población para hacer explicaciones adicionales. El cuestionario se elaboró tanto “con preguntas abiertas como cerradas, con determinadas alternativas de respuestas. (Ver contenido del Formulario de Análisis de Cargo).

Las preguntas abiertas, proporcionan más información, dada la libertad que ofrece al encuestado para responder al respecto, con la única demora en lo relativo a las descripciones de las tareas diarias. La última parte del cuestionario que se refiere a las características que debe poseer el ejecutor se elaboró mediante preguntas cerradas. Complementamos el estudio con la observación directa como instrumento para obtener información acerca de los equipos, área de trabajo y realización de tareas del cargo estudiado. La entrevista también fue empleada para obtener información acerca del qué,

cómo y por qué de las tareas, de modo que se reforzara o sustentaran los datos obtenidos en el cuestionario.

3. Observación Directa

Siempre es necesario observar quién está realizando su labor con el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar si es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo, al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

G. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La descripción general de la muestra se realiza considerando las variables: sexo, edad, estado conyugal y sueldo mensual. Las variables analizadas para la descripción del cargo presentan las características más representativas con relación a los transcriptores de páginas y cuyos resultados se ofrecen a continuación.

En la muestra seleccionada, la mayor participación la tiene el sexo femenino con un 81%, en tanto que el sexo masculino participa con 19%. (Véase Gráfica no. 1).

En cuanto a la distribución por rangos de edad, se tiene que la mayor

concentración se da entre las edades de 36 a 40 años con un 26%, para los rangos entre 18 y 24 años así como para el comprendido entre 25 y 30 años, participan con 18% respectivamente; para las edades entre 31 35 años se tiene un 13%; las edades entre 46 y 50 años se tiene un 13 % y para el rango entre 51 y 55 años apenas representa un 6%. (Véase Cuadro No 1 y Gráfica No. 2)

Los datos sobre el estado conyugal indican que el 50% está soltero; los casados participan con un 31% y los unidos, representan el 19%. (Véase gráfica No. 3).

En relación con el salario mensual que reciben según la mayor participación de los mismos tenemos que, alrededor del 38% devenga salarios entre B/250.00 y B/299.00; un 31% gana salarios entre B/300.00 y B/349.00, lo que indica que una mayoría está por debajo de los B/350.00 mensuales. Para ingresos entre B/350 00 y B/399.00 se obtuvo un 13%, para los ingresos que varían entre B/400.00 y B/449.00 participan con 6%.; para los que varían entre B/450.00n y B/499.00 representan un 6% y por último, los que ganan entre B/500.00 y B/549.00 participan en un 6%. (Véase Gráfica No. 4).

Para las variables consideradas en la descripción y análisis del puesto estudiado, se tiene que para la distribución de la muestra según el nivel de instrucción, se obtuvo para los que cuentan con nivel de estudios

secundarios completos representa el 56%; los que cursan algún año de la universidad participan con 38% y con escuela vocacional, se tiene un 6%. (Véase Gráfica No. 5).

De acuerdo con los años de experiencia para el trabajo, se tiene que en su mayoría , 44%, cuentan con experiencia satisfactoria, una experiencia regular resultó en 315 y una excelente experiencia contabilizó un 25%. (Véase Gráfica No. 6)

Según la antigüedad, los trabajadores que tienen un año en la empresa representan un 12.5%; los que tienen entre 2 y 3 años representan 25%; los que se clasifican entre 4 y 5 años participan con 18.8%; con de 6 a 7 años representan 12.5% y los que tienen entre 8 o más años cuantifican el 31.3 %. (Véase Cuadro No. 2)..

Con respecto a la iniciativa de los trabajadores, se obtuvo un 19% para la calificación deficiente; un 56% para los considerados regular; un 195 se considera buena y un 6% es excelente. (Véase Gráfica No. 7).

Otro aspecto considerado para el análisis de puesto es la demanda física para la cual se obtuvo 6% para los que se consideran que no siempre es satisfactoria; actúan de manera regular representan 255, son satisfactorios un 50% y excelentes representa 19%. (Véase Gráfica No. 8).

Dentro de los esfuerzos considerados está la concentración visual para la cual se considera que un 18% **no siempre es satisfactoria**; un 13% se considera regular; un 63% **es satisfactoria** y un 6% se califica excelente (Véase Gráfica No. 9).

La responsabilidad por el equipo señaló 12% para los que algunas veces ocasionan daños al equipo; 44% los cuida moderadamente; 38% trata al equipo moderadamente; y un trato excelente resultó en 6%. (Véase Gráfica No 10).

El cuidado del material se considera como otra responsabilidad para la cual se obtuvo un 25%, para los que desperdician material; un 50% para el uso moderado del material; un 18% hace su trabajo con pocos errores; y un 7% se considera excelente en su utilización. (Véase Gráfica No. 11).

Por último, los riesgos controlados presentan un 31% para los que ponen poca atención a las recomendaciones de seguridad; un 56% siguen regularmente estas recomendaciones, y 13% **son comedidos** en el cumplimiento de las recomendaciones de seguridad. (Véase Gráfica No. 12).

Del análisis de los datos se pudo conocer que en general, existe una situación de **desinterés** entre los que realizan las tareas del puesto de transcriptor de página, demostrando poca responsabilidad para el manejo de equipos y materiales.

CUADRO No 1 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA ENCUESTADA
DE TRANSCRIPTORES DE PÁGINAS SEGÚN
SEXO Y EDAD. AÑO 1999

Rangos de Edad	TOTAL		Masculino		Femenino	
	Número	%	Número	%	Número	%
Total	16	100.0	3	18.0	13	82.0
18 - 24	3	18.0	0	0.0	3	18.0
25 - 30	3	18.0	1	6.0	2	13.0
31 - 35	2	13.0	1	6.0	1	6.0
36 - 40	4	26.0	0	0.0	4	26.0
41 - 45	1	6.0	0	0.0	1	6.0
46 - 50	2	13.0	0	0.0	2	13.0
51 - 55	1	6.0	1	6.0	0	0.0

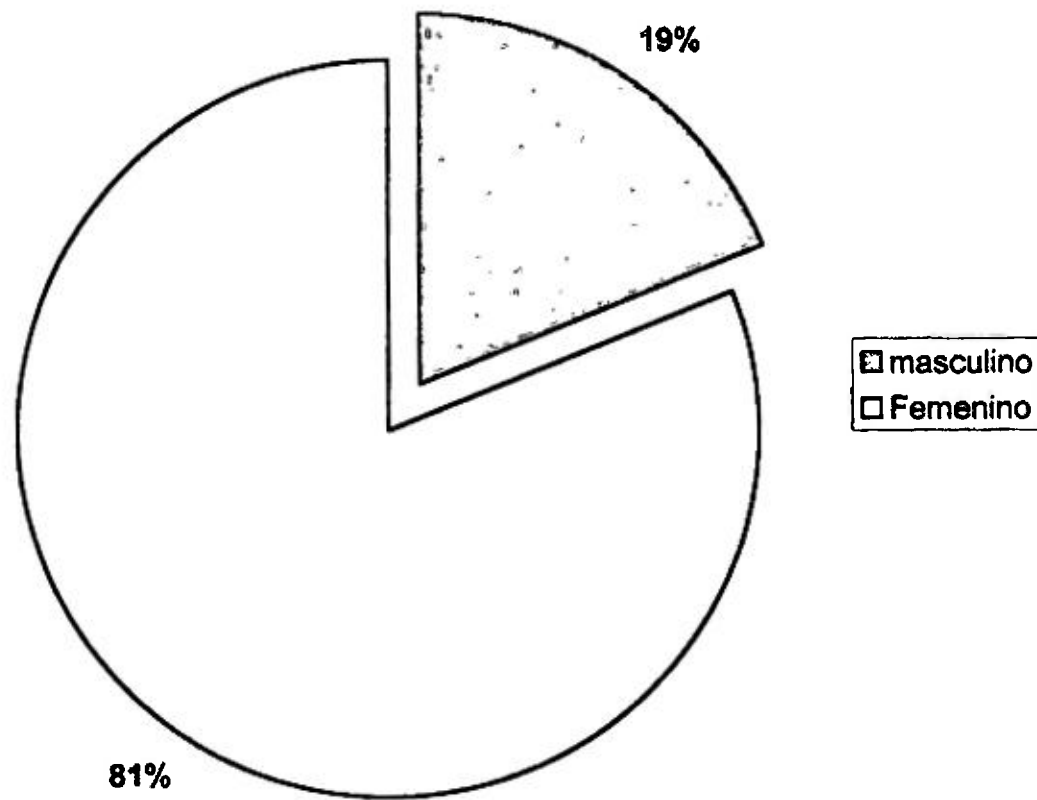
Fuente Datos elaborados por el autor

CUADRO No 2 DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE TRANSCRIPTORES DE PÁGINAS DE LA CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN SEGÚN AÑOS DE EXPERIENCIA. AÑO 1999

Años de Experiencia	Número	Porcentaje
Total	16	100 0
0 - 1	2	12 5
2 - 3	4	25 0
4 - 5	3	18 8
6 - 7	2	12 5
8 y más	5	31 3

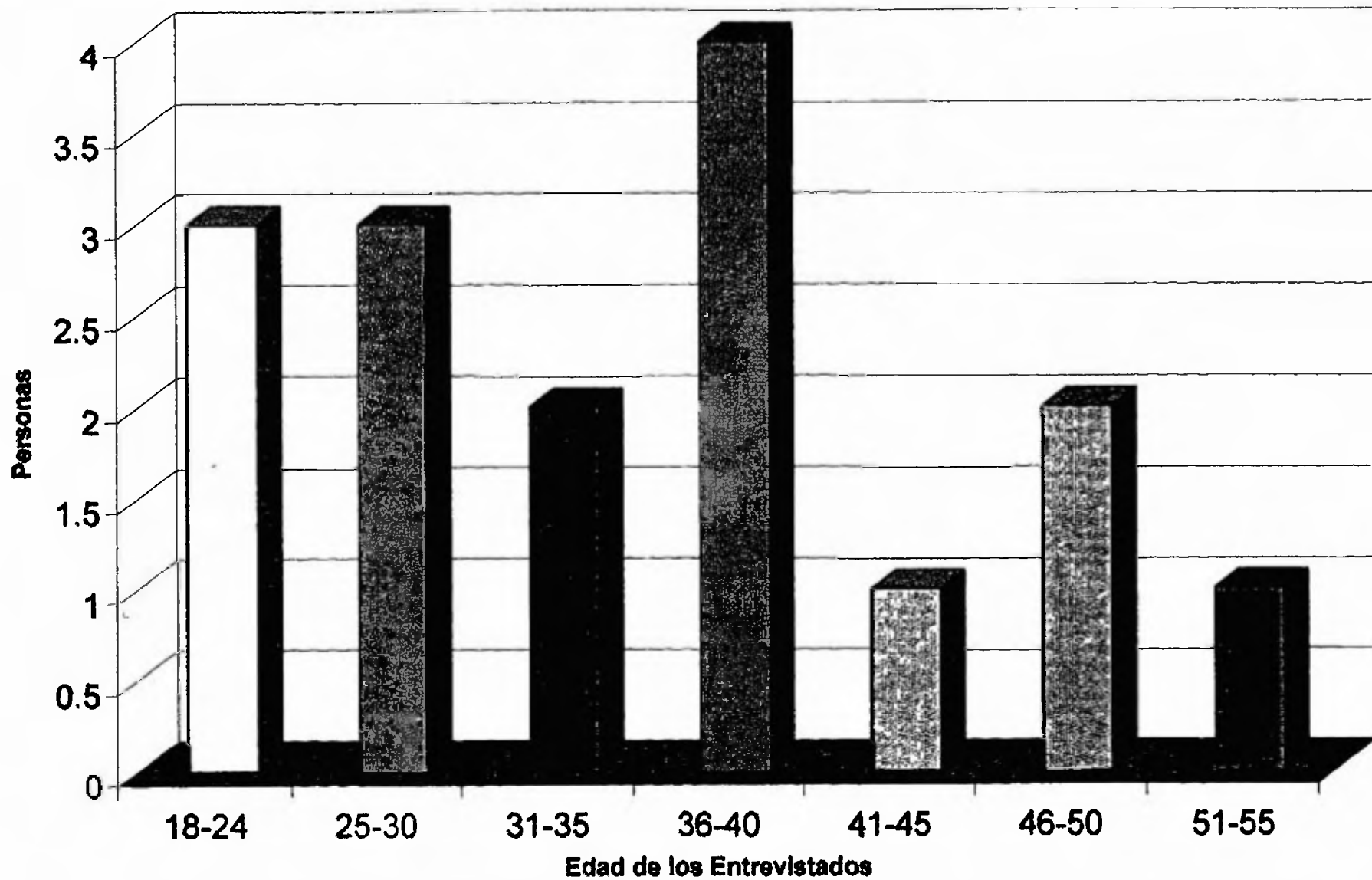
Fuente Datos elaborados por el autor

**GARFICA No 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA
SEGÚN SEXO. AÑO 1999**



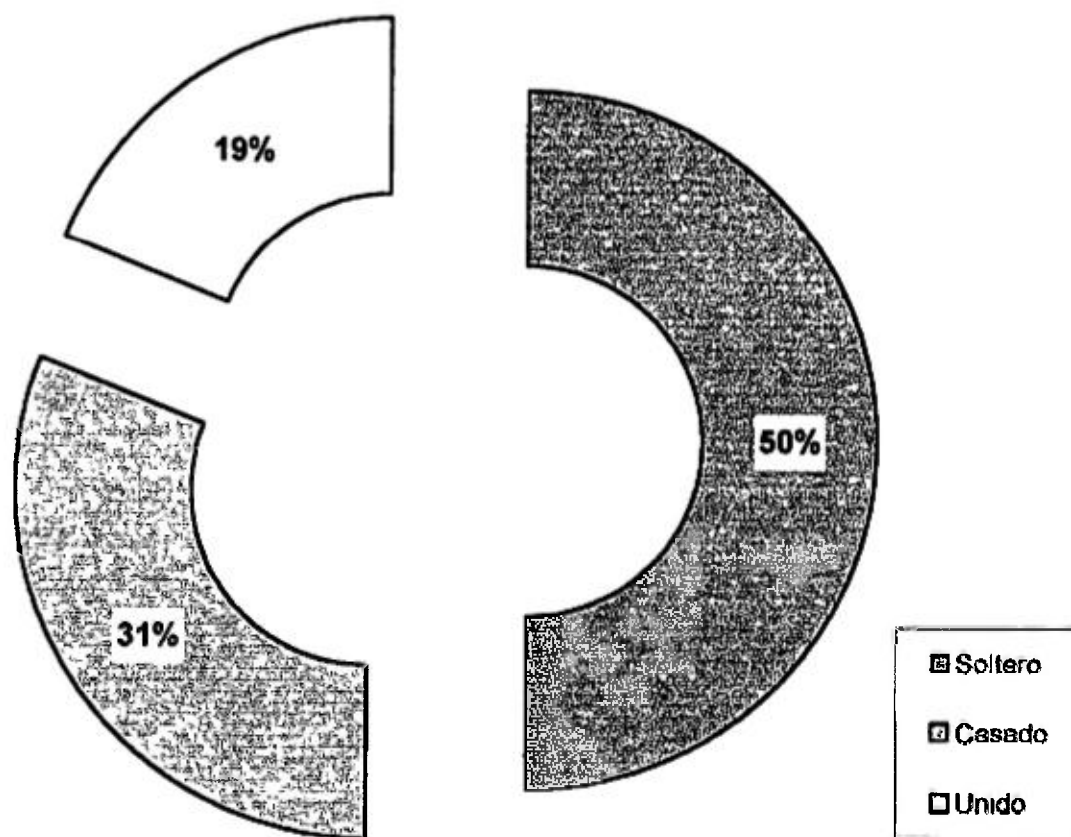
Fuente datos elaborados por el autor

GRAFICA N° 2: DISTRIBUCION DE LA MUESTRA SEGUN RANGOS DE EDAD. AÑO 1999



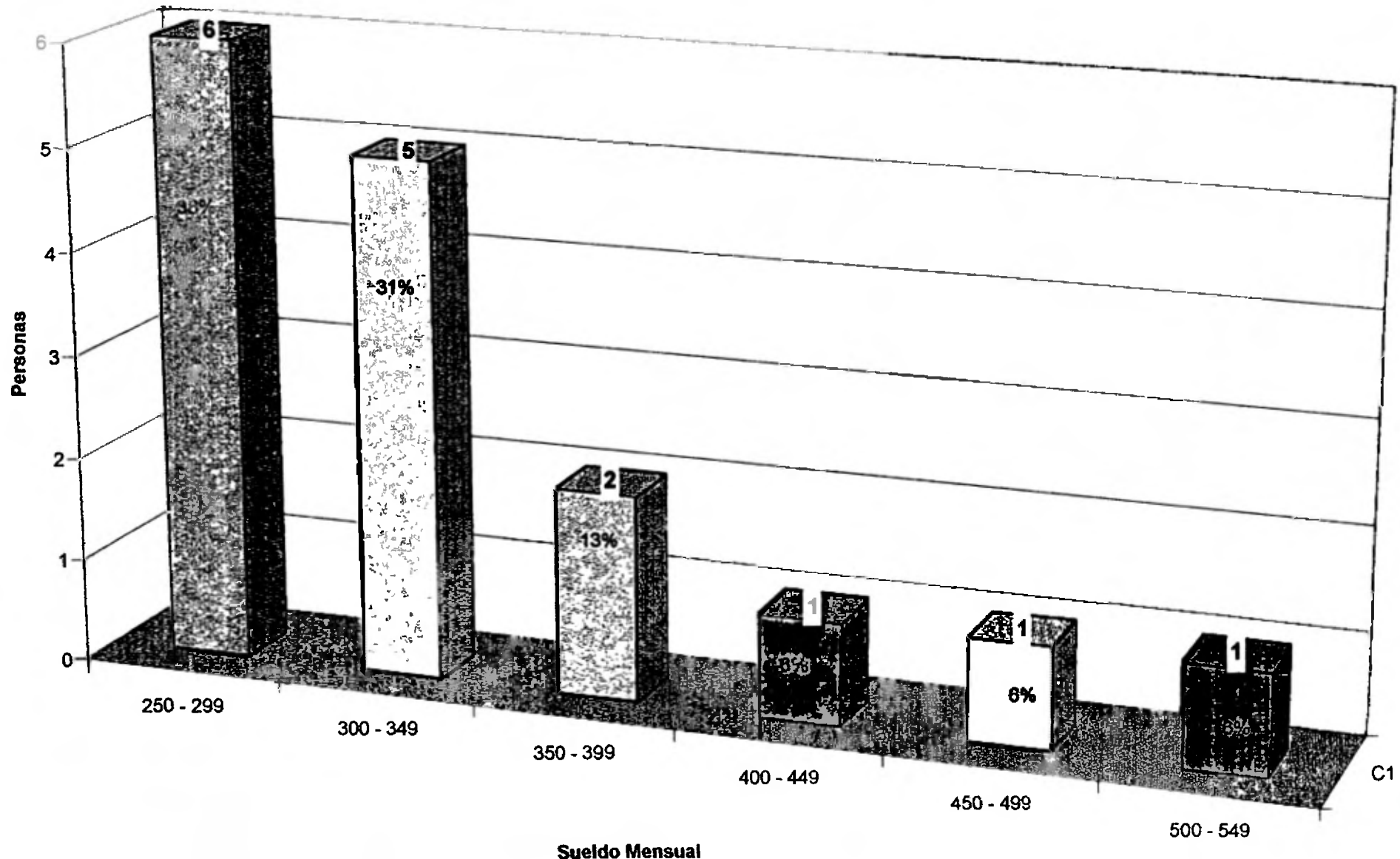
Fuente: datos elaborados por el autor

GRÁFICA No. 3: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN ESTADO CONYUGAL AÑO 1999.



Fuente Datos elaborados por el autor.

GRÁFICA No. 4. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN RANGO DE SUELDO MENSUAL. AÑO 1999

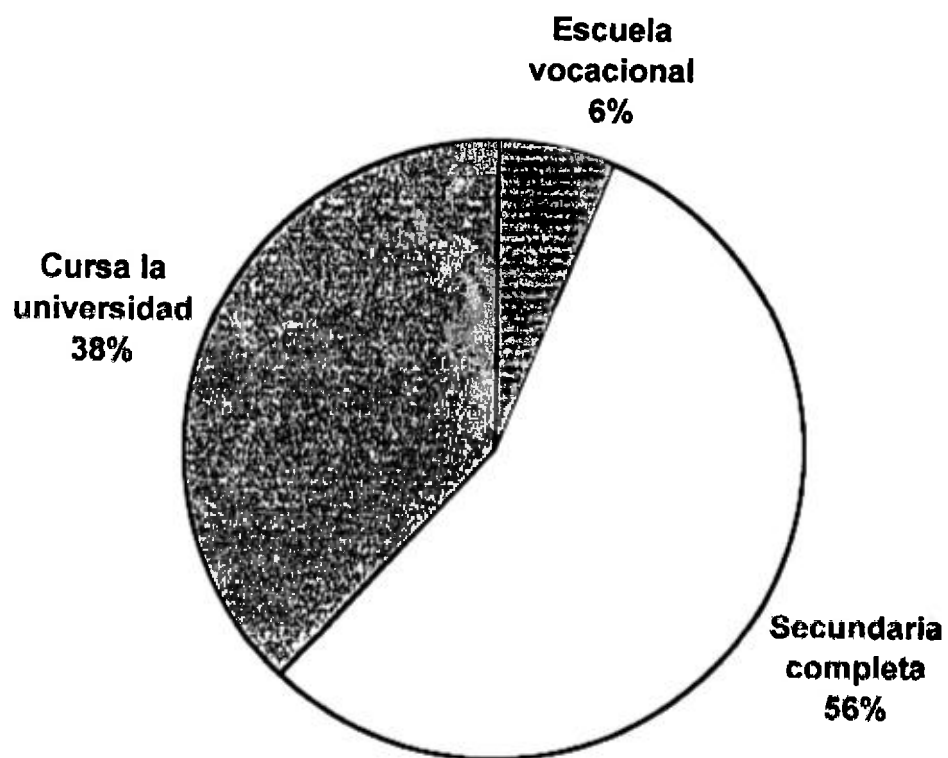


Fuente datos elaborados por el autor

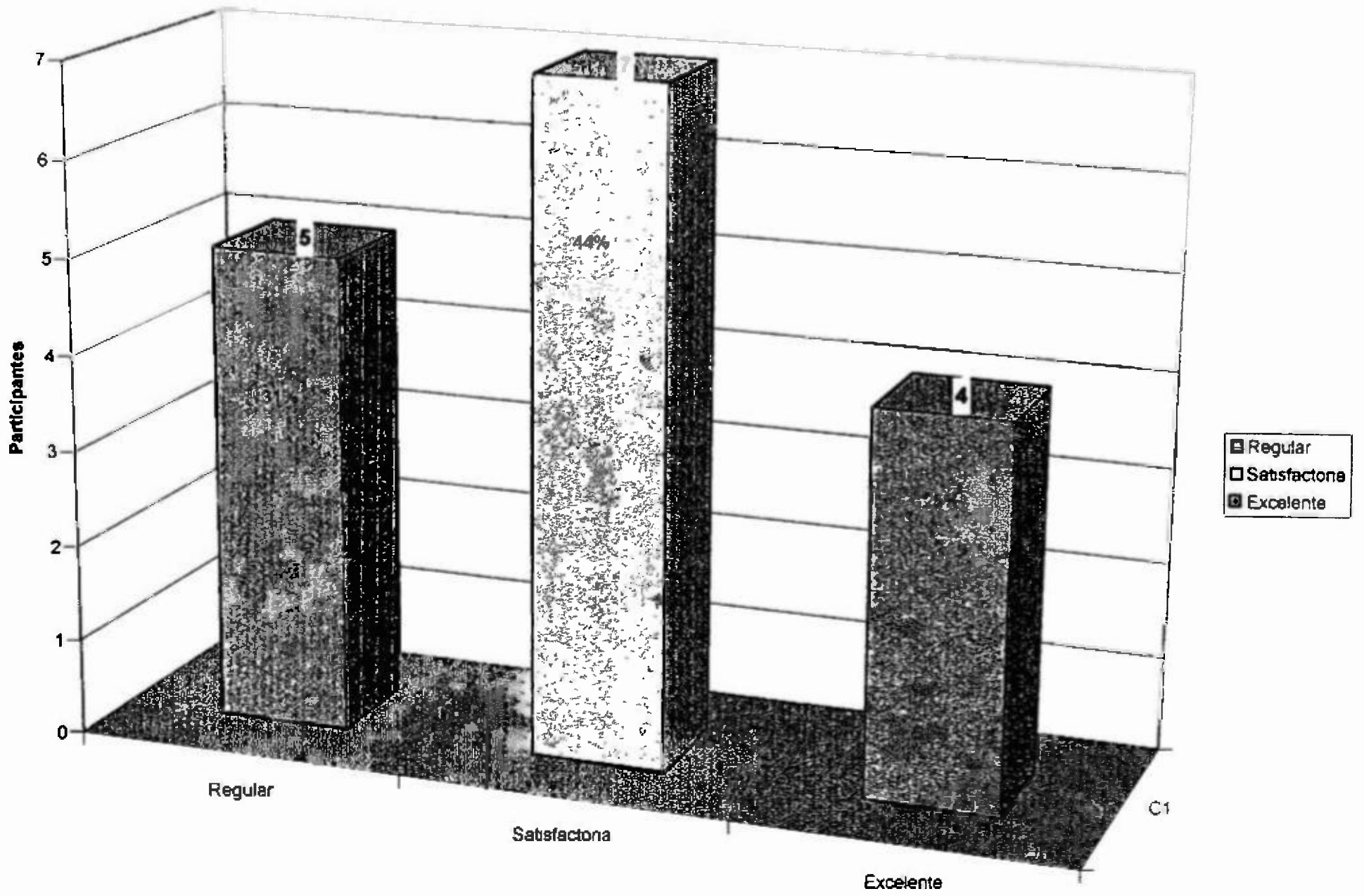
Sueldo Mensual

C1

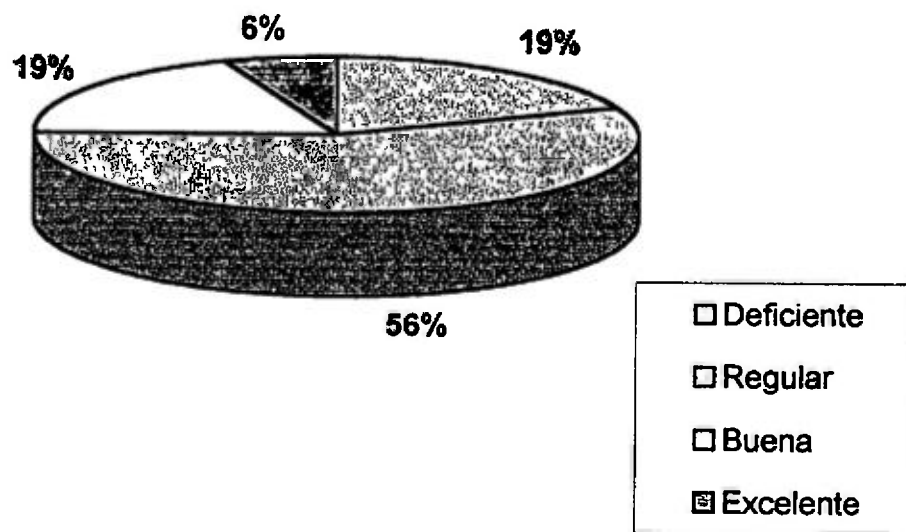
**GRÁFICA No. 5: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA
SEGÚN EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN.
AÑO 1999**



Fuente Datos elaborados por el autor

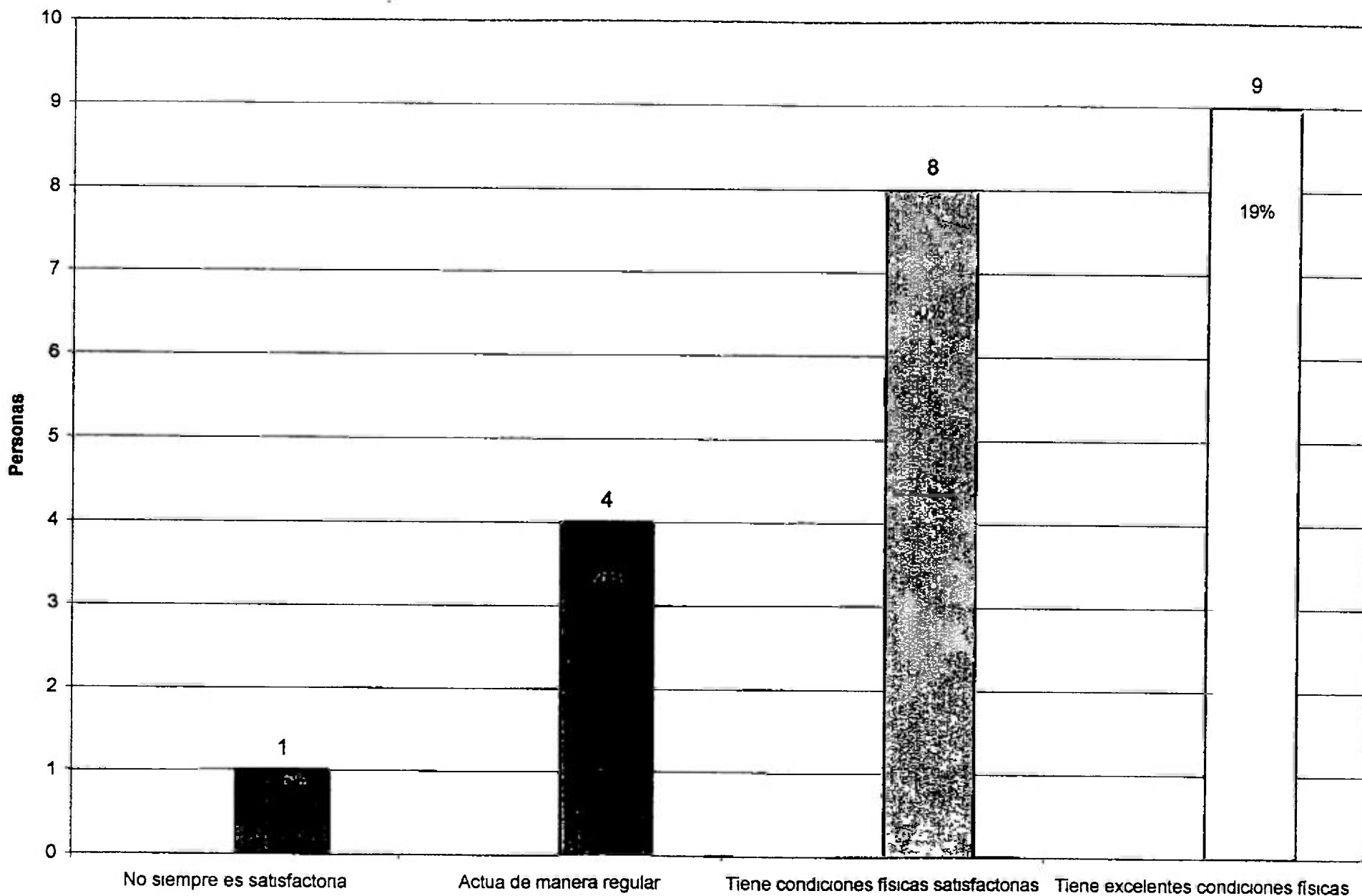


GRÁFICA No. 7: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN INICIATIVA EN EL PUESTO. AÑO 1999



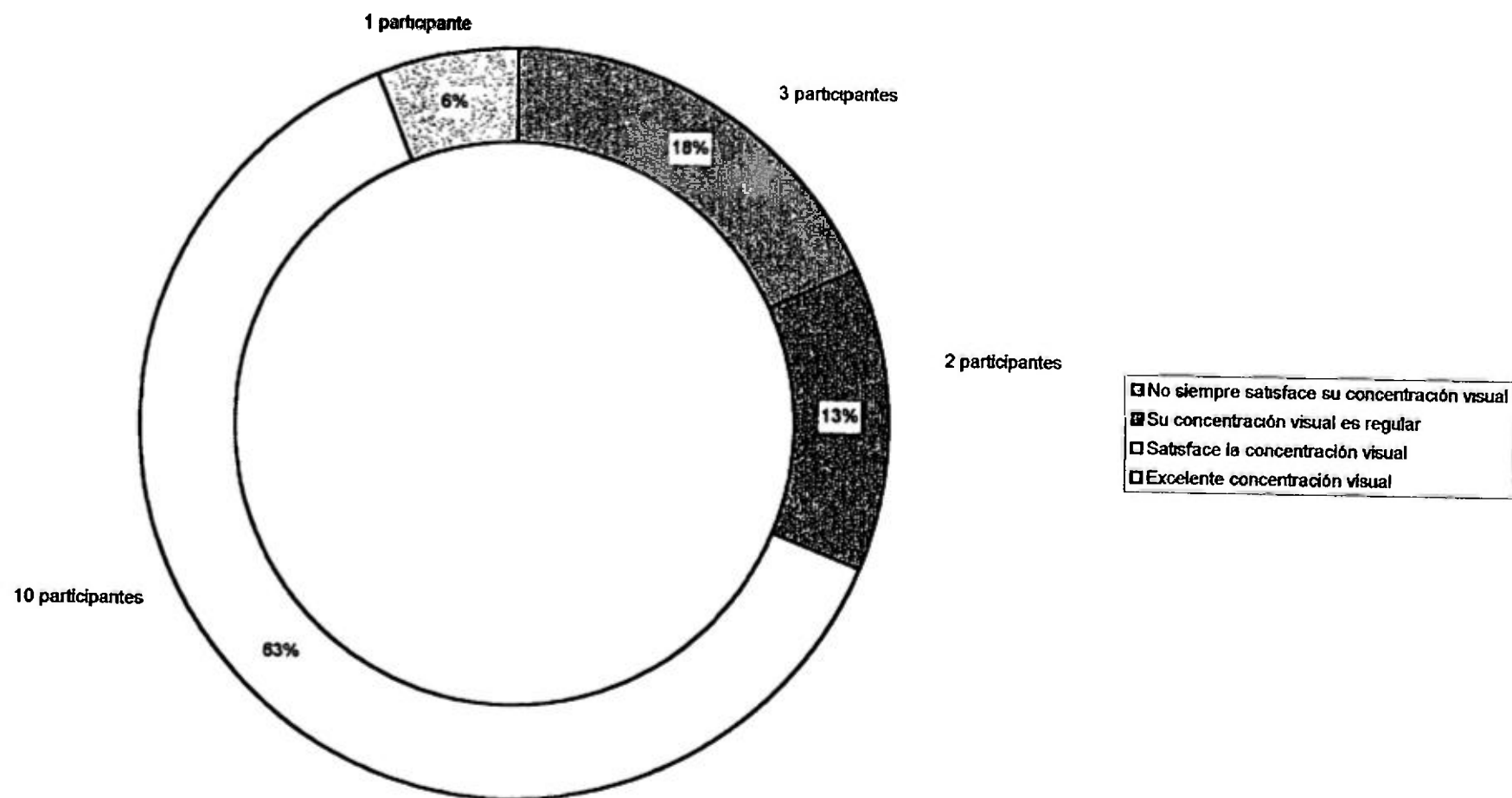
Fuente. datos elaborados por el autor.

GRÁFICA No. 8. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LAS CONDICIONES FÍSICAS PARA REALIZAR LAS TAREAS DEL PUESTO. AÑO 1999



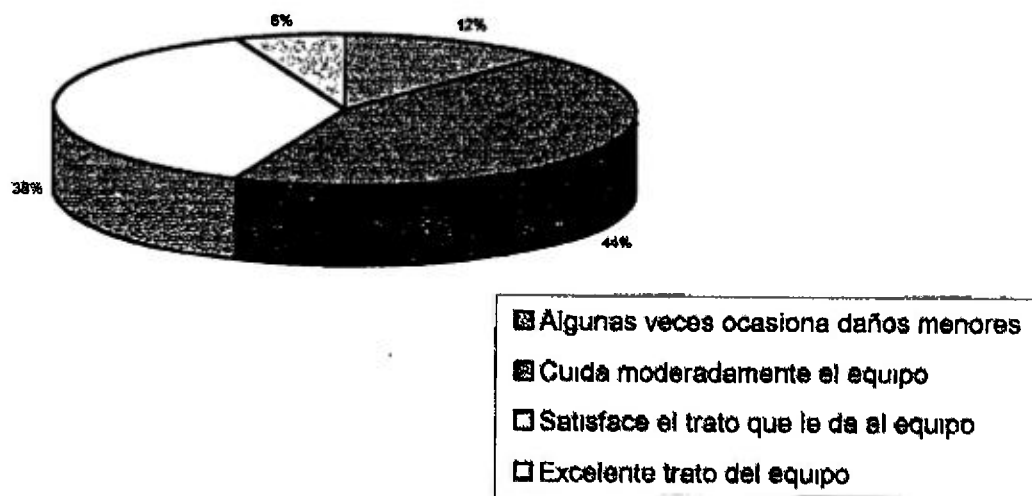
Fuente: datos elaborados por el autor

GRÁFICA No. 9. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA APRECIACIÓN DE LA CONCENTRACIÓN VISUAL EN EL TRABAJO. AÑO 1999



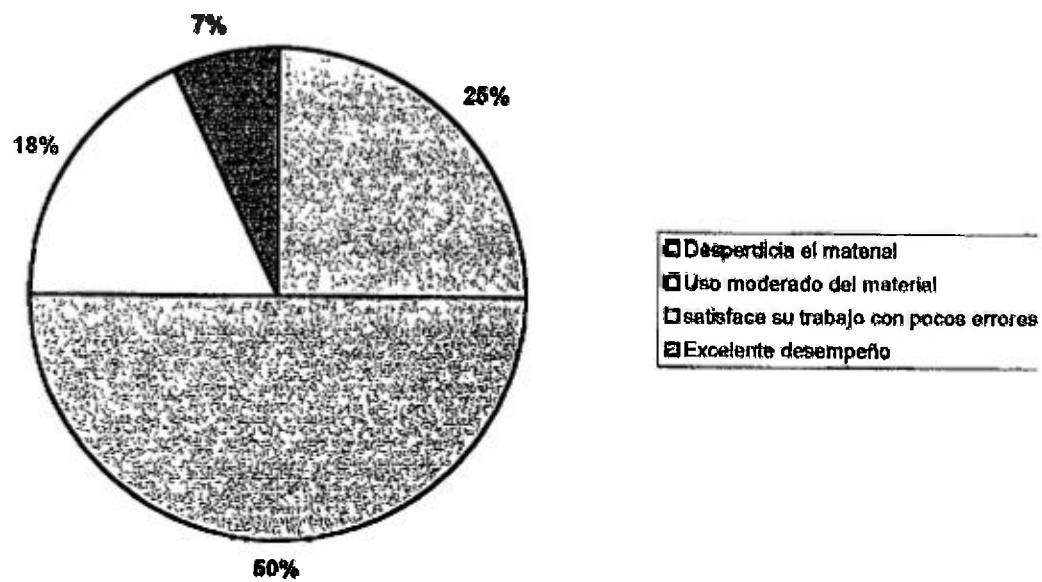
Fuente: Datos elaborados por el autor

GRÁFICA No. 10: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL TRATO DEL EQUIPO. AÑO 1999



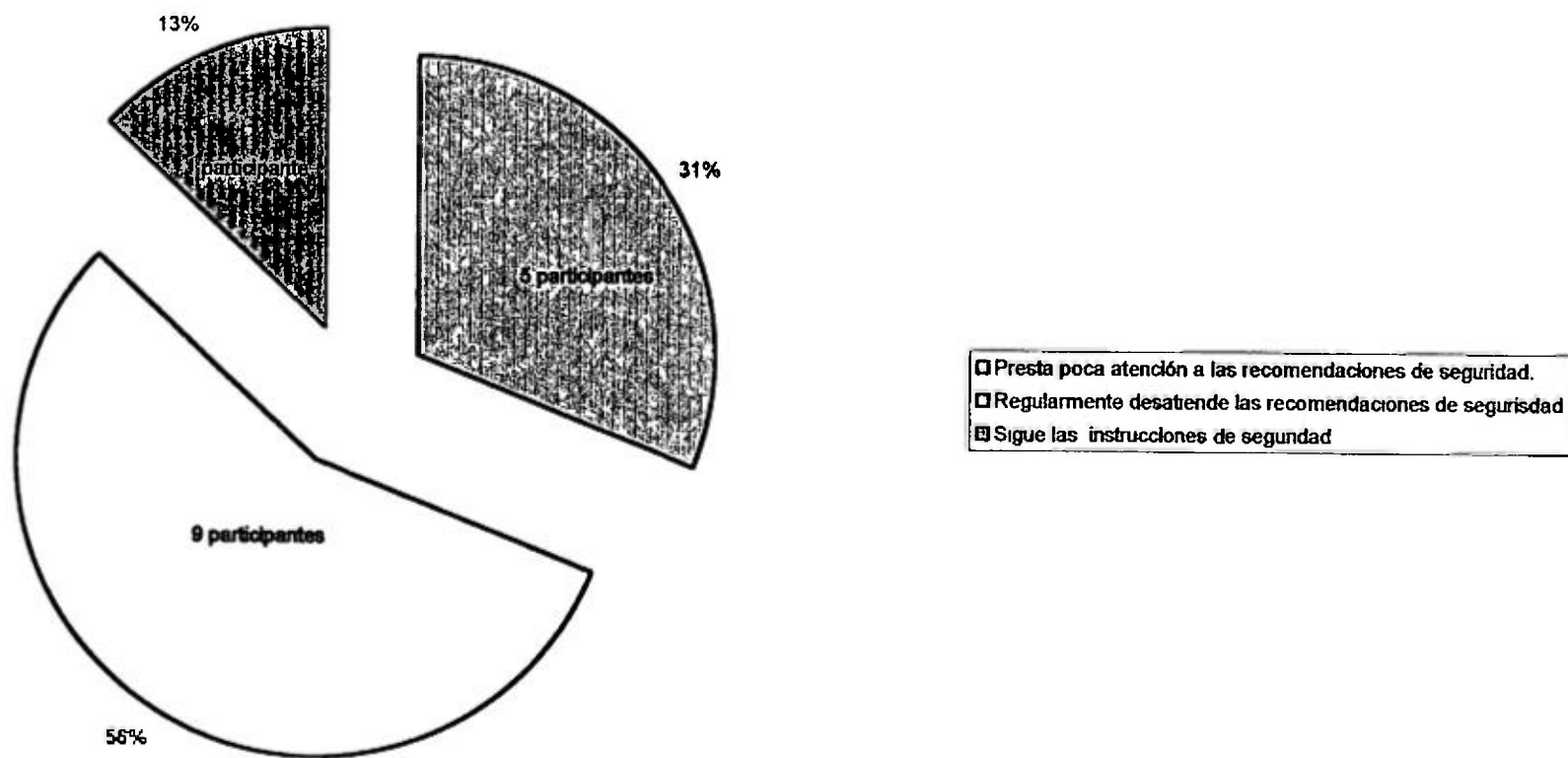
Fuente Datos elaborados por el autor

**GRÁFICA No. 11: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL
USO DE MATERIALES. AÑO 1999**



Fuente Datos elaborados por el autor.

GRÁFICA No. 12. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA ATENCIÓN DEL TRABAJADOR PARA SEGUIR LAS RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD. AÑO 1999



Fuente: datos elaborados por el autor

**II. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DE PUESTO Y SU
IMPORTANCIA PARA LA CORPORACIÓN UNIVERSAL
DE INFORMACIÓN (CUISA)**

A. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. La Organización y los Recursos Humanos

Distintos autores han hecho referencia acerca de la organización y la participación de las personas en su desarrollo. Antes del surgimiento de la teoría del comportamiento, Chester Barnard en 1939, publicó un libro en el que proponía una teoría de la cooperación para explicar las organizaciones "Según su teoría las personas no actúan aisladamente sino que interactúan con otras, para lograr los objetivos con mayor facilidad". (CHIAVENATO, Idalberto. 1995)

Las influencias que ejercen estas interacciones humanas dan origen a las relaciones sociales. Como cada persona es diferente de otra, tiene sus propias características, sus capacidades y sus limitaciones. Para superar las limitaciones y ampliar sus capacidades, necesitan cooperar entre sí para alcanzar con más facilidad sus objetivos.

De esta manera surgen las organizaciones, mediante la participación personal y la cooperación entre personas. En este sentido "las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas y tienen como base la racionalidad". (CHIAVENATO, Idalberto; 1995).

Son tres los elementos que se requieren para que una organización exista: interacción entre más de dos personas; deseo y disposición para la cooperación; finalidad de alcanzar algún objetivo común.

La contribución de cada persona al logro del objetivo común, varía de persona a persona y está en función de las satisfacciones y ventajas personales que justifiquen su esfuerzo. Así la cooperación es el fruto de una decisión individual acerca de los objetivos personales que resultan consecuentes con los de las personas que se reúnen para llevar a cabo una actividad. Sin embargo, esto resulta sencillo cuando se trata de una empresa pequeña, pero a medida que la empresa crece y requiere mayor volumen de actividades y de personas, se hace necesaria la división del trabajo y de la jerarquía.

Cuanto más crece la organización, los objetivos organizacionales son comunes a los que desean lograr de las personas que crearon esa organización y que están en la alta jerarquía, pero se distancian gradualmente, de los objetivos personales de los que se encuentran en los niveles más bajos de organización en otros niveles jerárquicos. Entre los objetivos organizacionales se pueden mencionar: lucratividad, productividad, reducción de costos, mantenimiento de la disciplina, orden y horario, entre otros.

Una organización como sistema de fuerzas o actividades, conscientemente coordinadas, de dos o más individuos, requiere el deseo de cooperar, el cual

depende de los incentivos ofrecidos por la organización. Para influir en el comportamiento de las personas, esta organización ofrece una variedad de incentivos materiales, en todos los niveles jerárquicos, tales como: salarios, beneficios sociales, de oportunidad de crecimiento, de consideración, prestigio o poder personal, las condiciones físicas adecuadas de trabajo, entre otras, las cuales contribuirán a que cada persona alcance simultáneamente los objetivos organizacionales y sus objetivos personales.

Según Barnard, una persona debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales) y ser eficiente (alcanzar los objetivos personales) para sobrevivir en el sistema. En su función el ejecutivo dentro de la organización debe crear y mantener un sistema de esfuerzos cooperativos, para lo que toma decisiones capaces de incentivar y coordinar la actividad organizada. "Toda organización está conformada por personas que se reúnen para llevar a cabo una serie de actividades en conjunto, con la finalidad de lograr uno o más objetivos comunes" (CHIAVENATO, Idalberto; 1995).

Desde este punto de vista, a través de las distintas épocas y mucho más en la actualidad, la empresa, sin distinción de la actividad a la que se dedica, requiere y depende de los recursos humanos que la conforman, ya que son estos los que facilitan la utilización de los otros recursos para su desarrollo, tales como materiales, maquinarias, créditos y finanzas, entre otros.

En este sentido podemos señalar que los recursos humanos constituyen un denominador de la eficiencia de los otros recursos, tal cual señala la siguiente cita

".. las personas constituyen los recursos humanos sin los cuales las organizaciones no pueden existir y que son quienes crean los objetivos, las políticas, las innovaciones y las realizaciones por las que se alaban a las organizaciones". (WERTHER, W. DAVIS, K.; 1996).

De acuerdo con estos planteamientos, que los recursos humanos ocupan un lugar muy importante en relación a los otros recursos con que cuenta una empresa, logrando en gran medida, decidir el éxito o fracaso de la misma organización.

En este mismo sentido, otra opinión señala que "los recursos humanos constituyen "...todos los participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de la organización". (CHIAVENATO, Idalberto; 1995)

De lo anterior se deduce que toda empresa necesita una adecuada organización y programación de los recursos humanos, con el objeto de lograr la máxima utilización de las capacidades del personal en la realización de los trabajos, conjuntamente con una mayor satisfacción tanto individual como grupal de los trabajadores. Esto implica que se utilicen los instrumentos propios de la

administración de recursos humanos, que vienen a facilitar los elementos para el adecuado manejo de este valioso recurso.

Desde este punto de vista, se puede considerar la Administración de Recursos Humanos como un área de estudio relativamente reciente, que surgió con el crecimiento de las organizaciones y la complejidad de las tareas en ellas desempeñadas. Esta especialidad es aplicable a cualquier tipo de empresa y depende, básicamente, del diseño de la organización. Su meta principal es satisfacer las necesidades de las organizaciones en todos los aspectos relacionados con el aprovechamiento y desarrollo del recurso humano, y afrontar los desafíos de la sociedad moderna. En la medida que estos desafíos conducen a nuevos y mayores retos, proporcionalmente, también se ha incrementado el nivel de complejidad de las organizaciones. En consecuencia, en las empresa se ha adoptado un mayor perfeccionamiento acerca del conocimiento de los nuevos conceptos gerenciales, en los que se incluyen variables propias de la organización, tales como las necesidades de personal calificado, la composición cambiante de los recursos humanos y las diversas presiones de índole social, política y económica.

En la evolución de la función que se desarrolla en el Departamento de Personal, paralelamente, se han adoptado diversas formas para referirse a la administración de los recursos humanos. Entre éstas se pueden citar: Administración de Personal, Relaciones Laborales y Relaciones Industriales.

Las diferentes denominaciones obedecen a la falta de uniformidad en cuanto a la adopción de criterios por parte de los estudiosos, lo que ha creado confusiones teóricas y prácticas, en muchas ocasiones.

Para los efectos de esta investigación utilizamos el término "Administración de Recursos Humanos" del cual procedemos a presentar algunas definiciones aportadas por reconocidos especialistas en el área.

Según la autora F. Arias Galicia:

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (F. ARIAS, Galicia); 1994).

También se tiene que::

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo". (CHIAVENATO, Idalberto; 1995).

En estas definiciones observamos que la administración de recursos humanos lleva implícita la idea de crear, mantener y desarrollar estos recursos

dentro de la organización, de manera que se puedan utilizar todas sus habilidades y destrezas al momento de realizar sus funciones, y llegar a lograr los objetivos individuales, así como los de la empresa.

La importancia de la administración de recursos humanos en una organización, consiste en alcanzar la máxima eficiencia mediante la implementación de las mejores condiciones para que cada trabajador pueda realizar las funciones inherentes al puesto de trabajo que le ha sido asignado en la empresa. Para lograr la eficiencia de recursos humanos al asignarles determinadas actividades, consiste en la elaboración de un perfil del cargo a desempeñar.

2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Dentro de los objetivos generales de cualquier organización, están establecidos los objetivos concernientes a la administración de recursos humanos ya que estos tienen mucha importancia en el logro de los mismos, porque constituyen estados ideales a los que se propone llegar la organización y hacia los cuales encaminará todos sus esfuerzos. Los objetivos de la administración de recursos humanos son los siguientes:

- a. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad de motivación para realizar los objetivos de la organización;
- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y

satisfacción plena de los recursos humanos y alcance individuales;

c Alcanzar eficiencia y eficacia de los recursos humanos disponibles". (CHIAVENATO, Idalberto; 1995).

Paralelamente, los objetivos proporcionan una guía, tanto para la elaboración de planes, políticas y procedimientos a corto, mediano y largo plazo, así como para evaluar el progreso de la organización.

Estos objetivos suelen variar significativamente, según el tipo de organización y, por lo general, requieren de una combinación de diferentes objetivos, que además de estar relacionados, deben apoyarse mutuamente, para administrar la organización con éxito, porque:

"De lo contrario, algunas unidades de la empresa pueden buscar objetivos individuales que, aunque en apariencia son beneficiosos para esa unidad, pueden ser perjudiciales y no ir en beneficio de los intereses de la empresa como un todo". (L. Rue; 1996).

Lo anterior demuestra la importancia que tiene la organización para la empresa y el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto. De igual manera, para que esto pueda lograrse se requiere que cada miembro participe efectivamente, en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades muy específicas.

De acuerdo con los planteamientos presentados se observa la importancia de contar con perfiles para los cargos correspondientes a **cada** puesto de trabajo, que permitan seleccionar y reclutar al recurso humano más competente para dicho cargo. Básicamente, el objetivo que se persigue al administrar los recursos humanos, es lograr que el personal sea más competente en sus funciones y utilice todo su potencial. De allí, que se debe contar una buena base para escoger el personal de acuerdo con el ideal que se requiere para un determinado puesto, lo cual puede lograrse contando previamente con el análisis y descripción de cargo

3. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Con relación a las funciones generales que conlleva la administración de recursos humanos, se puede indicar que:

“Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, de los trabajadores y de la colectividad”. (ARIAS GALICIA, F.; 1994).

Según esta definición, existen muchas funciones incluidas en la administración de recursos humanos que varían desde la planeación y manejo hasta el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa.

La elaboración de perfiles para los cargos, aporta una base para la planeación de los recursos humanos debido a que establece las aptitudes y capacidades que debería tener el personal que se seleccione o reclute para ejercer las tareas de esos cargos. De este estricto control depende en gran parte el reclutamiento y la selección exitosa de los nuevos trabajadores para los distintos puestos de manera que redunde en la productividad de la empresa.

De igual manera, permitirá, la promoción de trabajadores en la empresa al confrontar sus habilidades con las elaboradas en el análisis y descripción del cargo, que conducen a la presentación del perfil para el cargo en referencia. Esto es válido, tanto a mediano como a largo plazo, para alcanzar y satisfacer las necesidades de progreso personal y de la empresa.

En cuanto al análisis y descripción de los puestos, puede contribuir a la delimitación de las tareas y de los requerimientos para la ejecución del puesto; los cuales son los criterios que posteriormente servirán para evaluar a los empleados.

Otra función de la administración de recursos humanos está ligada a la política de salarios, ya que ésta busca un equilibrio salarial interno, así como la solución de los problemas de su misma estructura, de manera que ésta sea justa y equitativa. Las posibilidades de promociones, traslados y/o transferencias de los trabajadores podrán ser tomadas en cuenta con base al análisis y descripción de cargos relacionada con la capacidad de desarrollo integral y del deseo de

superación del individuo para ejercer funciones en un cargo con mejor remuneración salarial.

Sin embargo, el cumplimiento de las funciones inherentes a la Administración de Recursos Humanos puede presentar una serie de dificultades, que pueden llevar a cometer errores significativos y de muy alto costo. Esto ocurre porque la administración de recursos humanos tiene como objeto de estudio las personas que trabajan en una empresa, las cuales son extremadamente complejas, diversificadas y cambiantes.

Administrar no es sólo una labor del jefe inmediato, sino que es una tarea que involucra otras áreas y niveles de la empresa. Esto es porque "la Administración no es una tarea exclusiva del personal profesional de la administración de recursos humanos, sino una responsabilidad existente en todas las áreas y niveles de la organización. (CHIAVENATO, Idalberto; 1995)

B. CONSIDERACIONES SOBRE EL ANÁLISIS DE CARGO

1. Etimología y Conceptos

Es importante conocer la etimología de las palabras clave para así poder ubicarlas dentro de un contexto, tal como ocurre en la administración de recursos humanos.

El término análisis proviene del griego "*analicyn*", que significa "desatar". Por tanto es la distinción y separación de las partes de un todo para llegar a conocer los principios o elementos de éste.

El análisis puede ser de variadas maneras y motivos: contextual, dinámico, cuantitativo, cualitativo, etc. En Administración su aplicación es de mucha importancia. En cuanto al trabajo, es una serie de pautas de conductas en las que se ven más comprometidos los psicólogos y los administradores.

Con relación al término "Puesto", podemos señalar que proviene del Latín "*positu*" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, ejemplo dignidad, oficio o ministerio". En sentido figurado, la palabra puesto puede ser el estado o disposición en que se haya una cosa, ya sea física o moralmente.

Al definir el puesto como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (ARIAS GALICIA, F.; 1994).

Con respecto a esta definición, se puede señalar lo siguiente:

4. Se denomina conjunto de operaciones a todas y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en una forma periódica o eventual.

5. Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
6. Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral, las cuales pueden ser en equipo, dinero, maquinana, herramienta y personal.
7. Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales se desempeña el individuo

Una vez revisada la etimología de los términos análisis y puesto, y hacer algunas aclaraciones, a continuación se presenta algunas definiciones sobre el particular.

El análisis de puestos es:

a. Un Proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

b. La determinación de las tareas que comprende un trabajo y de las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.

c. La definición y estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.

d. La separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.

e. El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades entre otros) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado". (CHIAVENATO, Idalberto; 1995)

El análisis del puesto es una técnica que consta de cinco pasos:

4. Recabar, metódicamente la información.
5. Separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo.
6. Ordenar los datos en forma lógica y por escrito.
7. Realizar un informe final y
8. Archivar los resultados de cada análisis de puesto. (ARIAS GALICIA, F ; 1994)

Para los fines que persigue este trabajo, el análisis de puesto consiste en conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, que aquí corresponde al puesto de levantador de texto, así como

a los requisitos mínimos para ocupar el mismo, de manera que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente.

Por otra parte es conveniente hacer algunas distinciones acerca de otros conceptos muy relacionados, que a menudo son confundidos y utilizados inadecuadamente. Muchas veces resulta difícil hacer la diferenciación entre una tarea y una función; entre puesto, cargo y ocupación; entre análisis de puesto y análisis de cargo.

El cargo se compone normalmente de una serie de puestos similares en una empresa determinada. En este sentido, "Cargo se define como un grupo de posiciones que son similares en cuanto a clase y nivel de desempeño". (FLIPPO, Edwin B. 1978).

El término ocupación es una categoría de trabajo que se encuentra en muchas empresa y es entendida como un grupo de trabajos o empleos que son similares en cuanto a la clase de ejecución, y que se encuentra en toda la industria periodística del país. En el caso de los levantadores de texto, vemos que se trata de un puesto que se desempeña en toda industria periodística.

Cuando se lleva a cabo un estudio de las tareas ejecutadas por un trabajador, suele emplearse el término de análisis de puesto, pero cuando se amplía

su alcance para comprender dos o más puestos bastante parecidos, como para ser considerados un solo trabajo, es más apropiado hablar de análisis de cargo.

El análisis de cargo es la fuente principal de donde se derivan múltiples utilidades para la empresa.

2. Naturaleza del Análisis de Cargo

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Como proceso, consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo que realiza quien lo ocupa, la periodicidad de las atribuciones o tarea, es decir, como lo hace, y los objetivos del cargo, o sea, por qué lo hace. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Luego, un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Tal cual explicamos, según las diferentes ocupaciones que involucran los términos por considerar en el análisis del puesto, el cual al referirse a un solo trabajo lo señalamos como análisis de cargo, que es la fuente principal de donde se derivan múltiples utilidades para la empresa.

La descripción del puesto consiste en una lista de los deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de puestos, con lo cual se tiene uno de los productos del análisis del puesto.

En cuanto a las especificaciones del puesto, se incluye la lista de los requisitos humanos, tales como la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas, con lo cual se logra otro producto para el análisis del puesto.

Según el Ministerio de Trabajo, el análisis del puesto es:

“El proceso que determina y registra mediante la observación y el estudio, la información pertinente a la naturaleza de una ocupación específica. Es la identificación de las tareas involucradas en el desempeño del cargo, la descripción y evaluación de las destrezas, conocimientos, habilidades y responsabilidades requeridas del trabajador para la ejecución eficiente del trabajo, lo que establece la diferencia de un cargo con otro”.

Hay otras definiciones aportadas por diferentes autores, pero a nuestro juicio, ésta es una de las más completas, y resume en su contenido lo que queremos transmitir al lector en el compendio de la investigación.

Existen muchos formatos de análisis de cargo, por medio de los cuales se pueden obtener los datos que lo caracterizan, sin embargo, en cualquier esquema, la identificación, descripción y mención de los requisitos que el cargo exige del trabajador, son aspectos que no deben escapar en cualquier modelo de análisis

El análisis de cargo debe ser un reflejo fiel de la información que se obtiene, por tal motivo, debe analizarse tal como es en la realidad y no, como suponemos que fue en el pasado, ni como debe ser en el futuro.

Todo desarrollo en la empresa implica un proceso dinámico, por lo que muchas de las políticas, procedimientos, etc., se irán modificando conforme a los avances que se vayan logrando. Las modificaciones en los cargos no están fuera de esas variantes, éstos están sujetos a los cambios tecnológicos y a los avances de la ciencia; razones estas que no justifican que se debe especular sobre los mismos, basándonos en planes y proyecciones futuras.

Es importante recalcar que la técnica de análisis de cargo, nunca puede ser un fin por sí misma, sino un medio muy valioso al servicio de muchos objetivos de la empresa, específicamente en la administración de Recursos Humanos. De esta

manera, los problemas de selección de personal no se solucionarían con el análisis de cargo, pero en todo caso, sería desventajoso efectuar un proceso selectivo sin contar con un análisis previo de los cargos que se desean cubrir.

Otras aplicaciones como por ejemplo el índice de accidentes de trabajo tampoco se anularía por el solo hecho de obtener un análisis, pero sólo contando con él se tiene conocimiento de sus posibles causas, y emprender las medidas de prevención que tienden a evitarlos. El aspecto que caracteriza a la técnica de análisis de cargo es exclusivamente, la recolección de los datos, por lo tanto, las acciones que se podrían derivar de él competen a otras funciones dentro de la empresa.

Antes de empezar el análisis, se debe tener claro, cuáles son los datos que han de obtenerse del entrevistado, al preguntársele sobre los distintos aspectos de sus tareas. Para esto es necesario disponer, antes de la entrevista, de un esquema en el que figuren todos los temas que se van a tratar, aunque después se conduzca el cuestionamiento de manera informal para ganarse la confianza y colaboración del empleado.

Es conveniente obtener, previamente a la entrevista, toda la información del puesto que puedan proporcionar los departamentos de personal en la Organización. Por otra parte, también se puede apoyar en otros métodos tales

como la entrevista y la observación directa del trabajo, a través de los cuales se puede conseguir una corroboración acerca de la información obtenida.

3. Método Utilizados en el Análisis de Cargo

Una vez dada la definición y aspectos generales del análisis del cargo, pasamos a revisar los métodos más comúnmente utilizados y que facilitan la recolección de la información.

Los datos con respecto a las tareas se pueden obtener a través del método de lista de verificación, método de conferencia técnica, método de diario, método de participación en el trabajo, cuestionario, entrevista y observación.

Los tres últimos métodos son los que aquí se consideran, por ser más utilizados para estos fines, y que en efecto, se emplean en este estudio.

a. Método de Cuestionario

El cuestionario es un método utilizado para obtener información clara y precisa, que consiste en una serie de preguntas que van dirigidas a todos los empleados en el cargo estudiado y cuya correcta contestación nos proporciona la información deseada.

En este método son de gran utilidad las explicaciones de los objetivos y la manera en la que se aplicará el mismo, con el fin de mitigar o eliminar la desconfianza y resistencia que surja de los encuestados al preguntársele sobre sus responsabilidades y tareas. También son imprescindibles las instrucciones o normas que expliquen con suficiente claridad a los empleados y la forma como han de contestar las preguntas planteadas.

De igual forma, siempre que sea posible, el cuestionario debe ofrecer al encuestado un repertorio de alternativas para que escoja aquéllas que son características en el cargo. El cuestionario es complementado con preguntas abiertas en donde los empleados pueden expresar la descripción de su trabajo.

Una de las ventajas de este método en comparación con otros, es su bajo costo. No obstante, presenta grandes inconvenientes cuando se le utiliza en forma aislada

Durante la aplicación del cuestionario vamos a encontrar personas con una gran facilidad para expresarse de manera escrita, y también personas a quienes les resulta prácticamente difícil manifestar sus ideas por escrito, de manera ordenada y coherente. Esto es evidente en aquellos cargos de carácter técnico y sobre todo, en los trabajadores con un nivel escolar bajo, no así en el personal administrativo cuyas funciones encierran el trabajo con documentos y toda clase de material escrito

En cuanto al valor que el empleado le da a su trabajo, también vamos a encontrar ciertas discrepancias. Y es que existen trabajadores que sobrevaloran su trabajo, dándole más importancia de la que realmente tiene y se extienden con explicaciones más allá de lo prudente en su afán de dar una gran importancia a la labor que realizan. Otros por el contrario, muchas veces omiten aspectos importantes de su trabajo por considerarlo carente de interés.

b. Método de Observación

En la actualidad se admite que la observación en el trabajo es otra forma de recolectar datos necesarios para el análisis de cargo, de tal manera, que la información previamente obtenida se puede complementar mediante el cuestionario y la entrevista con los trabajadores, mandos medios y otros.

La observación se efectúa, frecuentemente, mediante un cuidadoso estudio del trabajador en el desempeño de sus tareas en el puesto, para lo cual se aconseja tomar notas discretamente mientras se le observa, para evitar reacciones de indiferencia, nerviosismo y autosuficiencia en el trabajador.

Se admite hoy en día que la observación en el trabajo es otra forma de recolectar datos necesarios para el Análisis del Cargo, de tal manera que la información previamente obtenida se puede complementar mediante el cuestionario y la entrevista con los trabajadores, mandos medios y otros.

c. Método de Entrevista

Según se ha señalado anteriormente, la información acerca de las tareas se puede obtener por distintos medios. De todos ellos, el más eficaz y en cierto modo definitivo, para algunos autores es la entrevista. Para que esto sea así, es imprescindible que la persona que dirige la entrevista tenga cierto conocimiento de las tareas y manejo de la situación; sólo así podrá hacer buen uso de los datos que obtenga.

La entrevista tiene por objeto obtener aquellas informaciones que no es posible captar por observación y sirve para verificar los datos ya reunidos. En general, lo más eficaz es preguntar al propio trabajador y al Jefe inmediato.

La información acerca de las tareas se puede obtener por distintos medios. De todos ellos el más eficaz y en cierto modo definitivo, para algunos autores es, la entrevista

“Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis del puesto: entrevistas individuales con cada empleado; entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo y entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando”. (DESSLER, Gary)

Cualquiera sea la entrevista que se realice, lo importante es que el entrevistado entienda, perfectamente, la razón por la cual la misma se realiza, ya que existe una tendencia a interpretarlas como evaluaciones de eficiencia, en cuyo caso, los entrevistados pueden no tener la misma disposición para describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

Antes de empezar el análisis, se debe tener claro cuáles son los datos que han de obtenerse del entrevistado, al preguntársele sobre los distintos aspectos de sus tareas. Para esto es necesario disponer, antes de la entrevista, de un esquema en el que figuren todos los temas que se van a tratar, aunque después se conduzca el cuestionario de manera informal para ganarse la confianza y colaboración del empleado. De allí que es conveniente obtener, previamente a la entrevista, toda la información del puesto que pueda proporcionar el Departamento de Personal en la Organización.

En el presente estudio, se utilizó como instrumento básico el cuestionario, apoyado también con otros métodos como lo son la entrevista y la observación directa del trabajo, para procurar conseguir una corroboración en la información obtenida.

4. Pasos en el Análisis del Puesto

El análisis del puesto se desarrolla mediante los pasos siguientes:

- **Determinar el uso de la información resultante del análisis del puesto:** Se requiere definir el uso que se le dará a la información, lo cual determinará el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo.
- **Reunir información sobre los antecedentes:** Es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto
- **Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas:** Se deben escoger varias posiciones representativas para analizarlas, especialmente, cuando hay muchos puestos similares y cuando toma demasiado tiempo el análisis de las posiciones de todos los trabajadores.
- **Reunir información del análisis del puesto:** Consiste en analizar realmente, el puesto, para obtener los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

- Revisar la información con los participantes: El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.
- Desarrollar una descripción y especificación del puesto: En la mayoría de los casos, la descripción y especificación de un puesto, son los dos resultados concretos del análisis de la posición y por lo general , suelen desarrollarse posteriormente

5. Partes del Análisis de Puestos

a. Encabezado

En el encabezado se deben anotar los datos generales de la organización o empresa, tales como: Razón Social o nombre de la Empresa; Rama o giro al que se dedica la empresa; y Domicilio legal o lugar donde se ubica la empresa

b. Identificación del Puesto

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una organización. Existe una gran diversidad de informaciones que se pueden obtener de un cargo, sin embargo, se pueden seleccionar los más relevantes para el estudio de Perfiles de Cargo. Puede incluir datos tales como: Nombre del Puesto; Clave del Puesto.; Nivel jerárquico (dentro de la empresa); Ubicación del Puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa); Sueldo mensual; Compensaciones; Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial); Especificar el tipo de contrato (por obra determinada, tiempo indeterminado, tiempo determinado, tiempo indefinido); Tipo de Puesto (sindicalizado o de confianza); Número de empleados en el puesto; Jornada de trabajo (días y horas en las cuales se desempeña el trabajo); Puesto inmediato superior; puesto inmediato inferior, Supervisión recibida.

c. Descripción Genérica

Aquí se definen en forma de objetivo(s) las actividades que se realizan en el puesto de forma general presentando una identificación completa del cargo sobre su naturaleza, alcance de las tareas y su diferencia respecto a otros cargos. Básicamente, consiste en la explicación de la actividad más sobresaliente del puesto que sirva para identificarlo con brevedad y sin entrar en detalles. En este sentido podemos señalar, respecto al cargo que nos ocupa, que bajo la supervisión general, el levantador de texto realiza tareas de complejidad media que consisten

en la elaboración y confección de páginas de anuncios, material noticioso y demás productos y servicios de la empresa cliente que será anunciado en los periódicos diarios, los dominicales y en los suplementos. Esto se hace por medio de un sistema de diagramación computarizada.

d. Descripción Específica

Consiste en una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado.

Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una. Además, es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas. Esto facilitará al analista la organización de la información obtenida, para presentar de la manera más clara posible el cargo analizado. Para el cargo que estudiamos podemos señalar que el trabajo consiste en ayudar a ejecutar trabajos que requieren cierto esfuerzo visual de concentración que son sencillos de ejecutar.

El trabajador efectuará el trabajo relacionado con lectura, transcripción mecanografiada y corrección de los diferentes escritos presentados por periodistas, reporteros y demás colaboradores de la producción del periódico, seguirá las instrucciones para insertar fotografías u otros dibujos y copiará el pie de página

correspondiente. Este trabajo se desempeña con el uso de una computadora Mc Kintoch atendiendo las normas establecidas por la empresa.

e. Especificación del Puesto

La especificación se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo. A estos requisitos también se les llama factores que a su vez están clasificados en las categorías, siguientes:

1 La habilidad que incluye lo siguiente: conocimiento del equipo, de las herramientas, de las operaciones,; conocimiento de métodos, adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, capacidad de persuasión, ingenio, Iniciativa, destreza manual, instrucción general, Inventiva, Experiencia.

2 Esfuerzo que comprende factores como. atención continua, esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa

3. Responsabilidad, en la que se consideran los siguientes factores: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, procesos, trabajo, seguridad de otros, e informes.

4. Condiciones de Trabajo. Incluyen..el ambiente, calor, humedad, iluminación, polvo, ruido, frío, olores, etc.; tomar en cuenta accidentes de trabajo como caídas, cortadas, quemaduras, torceduras, fracturas, etc. y enfermedades profesionales.

f. Perfil

En el perfil del puesto se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial.

No existe un formulario patrón para la descripción del cargo, cada empresa elabora ese documento de acuerdo con sus necesidades y criterios. Para nuestro estudio se revisaron varios esquemas o patrones, de los cuales se originó el que utilizamos para alcanzar los objetivos perseguidos.

La descripción de un trabajo es el enunciado de las tareas, deberes, y rasgos de conducta requeridos para un trabajo determinado, además de las cualidades personales que todo candidato debe poseer para ejecutarlo.

Es importante recordar que el análisis del cargo vigila el comportamiento real y efectivo de los trabajadores, es decir, la forma como estos llevan a cabo sus tareas de acuerdo con las condiciones físicas del lugar y otras características. La

descripción del trabajo consiste en enumerar lo que debe ser, es decir, hace referencia al conjunto de prescripciones o requisitos de las funciones.

“La descripción de los cargos funciona como un inventario previo de datos respecto de la situación que se tratará, aumentando todos los demás procesos de información indispensables para su planeamiento, su organización, coordinación y control” (CHIAVENATO, Idalberto; 1995)

De acuerdo con este señalamiento, está claramente definido que la descripción es un resumen de todos los datos obtenidos previamente del cargo, a través de su análisis, y que a su vez, representa la base para originar nuevas informaciones. De esta forma, el producto inmediato del análisis de cargo es la descripción, que a su vez se constituye en el pilar para derivar el Perfil del Cargo

C. APLICACIONES Y UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La técnica de análisis de puestos proporciona a la organización información importante para la misma. La utilidad y aplicabilidad de ésta, siempre está dada por los requerimientos de cada organización y de las actividades que en ella se llevan a cabo. Esta técnica no sólo se utiliza para el reclutamiento de personal, sino que sirve para muchos otros programas tales como: selección de Personal, valuación del Puesto, evaluación del desempeño, detección de necesidades, manejo de conflictos, calificación de méritos, higiene personal,

planeación de recursos humanos, elaboración de programas motivacionales, y para la formalización del contrato colectivo e individual de trabajo.

Algunos de los usos más comunes se describen en función de los usos más comunes de la información contenida en el análisis del puesto.

1. Reclutamiento y selección

Mediante el análisis del puesto se obtiene información sobre lo que representa éste y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipo de personas que se reclutan y contratan.

2. Compensación o Valoración del Puesto

Ésta es una consideración necesaria para tener una clara comprensión de lo que cada empleo representa, en cuanto a la estimación del valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno.

Esto se debe a que la compensación (el salario y los bonos por ejemplo), están vinculados generalmente, a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros. Todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto. Algunas empresas clasifican los

puestos por categorías, siendo aquí de mucha utilidad el análisis del puesto para determinar el valor relativo de cada posición con el objeto de que ésta pueda ser calificada.

3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis del puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los estándares que deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar.

4. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

En este caso el análisis del puesto suministrará la información, para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por tanto, de capacitación..

Las organizaciones son parte del macrosistema que envuelve el desarrollo de una sociedad determinada, el recurso humano o personas que laboran en éstas y pasan la mayor parte de su tiempo dentro de esta gran familia, en estas

organizaciones viviendo y trabajando, logrando objetivos propios y objetivos empresariales

El logro de objetivos definidos depende de la interrelación entre la organización y el trabajador; el primero, tiene el deber de plasmar sus necesidades, metas y la visión ante el futuro trabajador o empleado, el segundo tiene la responsabilidad de reconocer dentro de la organización la posibilidad de realización personal, logros de los objetivos personales y empresariales escalonadamente.

El desarrollo social del mundo hace cada vez más complejos los sistemas de vida, tanto de organizaciones como individuales, definiendo en cada uno, a la empresa organizativa y al hombre, ente trabajador. La complejidad estará en función de la especialización de la producción y la capacitación o preparación profesional del trabajador o recurso humano experto, técnico o profesional.

D. PERFIL DEL CARGO

La información sobre requerimientos psicológicos, físicos, de conocimiento y otros datos obtenidos mediante el análisis y descripción del cargo, se resumen en lo que conocemos como Perfil del Cargo o ficha profesional gráfica, como la llaman algunos autores. Este instrumento junto con los resultados obtenidos por los candidatos en las entrevistas, nos dan un

valiosísimo elemento de juicio sobre la adecuación de los candidatos para el puesto cuya selección se trata.

En definitiva, es absolutamente necesario, para una selección científica de personal, un análisis del contenido de las tareas y de las exigencias que llevan implícitas para su debida realización.

1. Concepto de Perfil del Cargo

El Perfil del Cargo es un instrumento objetivo que tiene mucha aplicación en la administración de los recursos humanos, ya que garantiza un adecuado proceso de selección, o de reubicación de su personal según sus capacidades, así como otras acciones de personal al definir los elementos predictivos para un buen desempeño.

En la mayoría de los casos es muy necesario realizar este tipo de estudio, desde el momento en que se desea diferenciar o clasificar los individuos que sean aptos o no, para un cargo determinado.

2. Componentes del Perfil del Cargo

Los aspectos contemplados en el Perfil del Cargo se pueden clasificar en cinco grupos básicos:

- En el primero se incluyen los datos generales sobre edad, sexo, estado civil y estado conyugal.
- En el segundo se describen los rasgos físicos deseables
- Un tercer grupo se refiere a las características psicológicas deseables.
- En el cuarto se refiere a la escolaridad deseable.
- El quinto comprende las funciones del puesto.

Finalmente, se anotan las observaciones que procedan, y quién es el responsable de aprobar este informe y la fecha.

E. ASPECTOS GENERALES DE LA CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA)

La EMPRESA CUISA, fue fundada por Don Jaime Padilla Béliz, Manolis Iván Padilla y Blas Julio. Su primera y última edición piloto la realizó el 23 de abril de 1981. Luego de algunos inconvenientes respecto a la administración y tenencia de

la empresa, salió el diario El Siglo a la luz pública el 9 de enero de 1985, el cual se publicó bajo la supervisión de su propietario el señor Jaime Padilla Béliz y su equipo de trabajo que en esa fecha estaba conformado por el director, el Jefe de Redacción, tres reporteros, el gerente de publicidad, un gerente general, el departamento de compouser con sus mecanógrafas, y el taller de tipografía en el cual se armaba el periódico, en el cual laboraban cinco unidades y dos fotógrafos. Sus primeras instalaciones estaban ubicadas en Ave. Cuba y Calle 37. Debido al rápido crecimiento de la empresa, en cuanto a la contratación de personal, fue necesario trasladar las instalaciones a un nuevo local mucho más amplio que el anterior, ubicado en la Ave. Juan XXIII de Punta Paitilla. Entre el personal que ingresó se contaban refuerzos para el departamento de redacción, el departamento de contabilidad y vendedores.

En esa fecha, la empresa adquirió una fisonomía parecida a la actual y se proyectó en ventas y lectores, tanto a nivel metropolitano como en el interior del país.

En 1986, se unió a la era de las computadoras, adquiriendo nuevos equipos para la redacción y el departamento de publicidad.

El desenvolvimiento normal de la empresa se vio interrumpido abruptamente, por la represión por parte de la dictadura imperante en esa época, que sumió al país en la peor crisis política y económica desde los inicios de la

República. La empresa fue cerrada el 26 de julio de 1987 y, a pesar de todos los esfuerzos realizados por los organismos internacionales de Prensa y los Derechos Humanos, permaneció cerrada hasta el 16 de enero de 1988, cuando volvió a publicar su diario por una decisión de la Asamblea Legislativa. Para esa fecha, las instalaciones se habían cambiado a Vía Argentina.

Actualmente, sus oficinas administrativas están ubicadas en Calle 58, Obarrio; cuenta con un personal de aproximadamente 150 personas; la prensa o rotativa está ubicada en Ave. Nacional. Entre los productos varios elaborados por esta empresa periodística, están el Diario "El Siglo", dos (2) semanarios y dos (2) suplementos, manteniéndose en la búsqueda de mercados y llevando temas de interés social, cultural y político.

Desde este punto de vista, el diario El Siglo mantiene su trayectoria periodística, haciéndose más participativo en temas de opinión pública como por ejemplo, el desenvolvimiento de la política nacional. Esta trayectoria ha propiciado la creación de otros productos, como son El Camaleón, Sucesos, y el Suplemento quincenal Entre Nos, los cuales presentan lineamientos totalmente diferentes que los del diario "El Siglo", al mismo tiempo que contribuyen al progreso y crecimiento de la empresa.

De esta manera, adicional a la generación de nuevas ofertas para el

público lector, ya que algunos contribuyen con sus aportes a los ingresos totales de la empresa, se aprovecha la ventaja de la rotativa, cuya capacidad permite imprimir más de un periódico.

En la actualidad, la EMPRESA CUISA se mantiene sobre bases firmes, con una producción variada en la que se cuentan Suplementos y Semanarios que fortalecen su posición en el mercado y se proyecta como una empresa que progresa en medio de la incertidumbre del futuro, asumiendo riesgos para alcanzar nuevos éxitos.

Esta investigación se desarrollo para la EMPRESA CUISA, en la cual no se cuenta con un manual de cargos ni de la descripción de las funciones respectivas. Esto incide en la eficiencia del trabajador que contrata la empresa, para realizar sus labores, principalmente, porque recibe las instrucciones sobre la marcha y nunca tiene un conocimiento claro del trabajo por realizar.

Sin el análisis de cargo, la empresa no puede determinar el personal necesario para una unidad, ni realizar la selección del mismo y mucho menos, adaptar el recurso humano a las necesidades de la empresa, a excepción que de éste cuente previamente con la experiencia requerida, en cuanto al quehacer estas labores.

El Departamento de Recursos Humanos tiene limitaciones en su administración, al no disponer de los requisitos para cada cargo, por tanto, de selección y contratación del personal se hace más difícil, por lo cual, para dar inicio a la implementación de una metodología que sirva para cumplir con este objetivo, resulta conveniente llevar adelante esta investigación, como proyecto piloto, y que se aplica al cargo de levantador de texto. De acuerdo con la efectividad que pueda lograrse, podrá considerarse la posibilidad para implementarlo en otros cargos de la empresa.

Los procedimientos utilizados en la descripción y análisis del cargo, culminan en la elaboración del perfil del cargo de Levantador de Texto.

Por lo antes explicado, se tiene que la elaboración de este instrumento como herramienta para la administración de personal, facilita la contratación de personal, fortaleciendo esta gestión al mismo tiempo que permite, a nivel interno, llevar a cabo concursos para promocionar e incentivar al personal existente en la empresa. Paralelamente, la persona que sea seleccionada para el cargo de levantador de texto, se beneficiará al tener más claras las tareas por realizar, adaptándose mejor a su puesto de trabajo.

Los aspectos positivos que aporta esta investigación para la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA), pueden sintetizarse de la siguiente manera:

> Las actuales condiciones de competitividad que se demanda a las empresas, requieren mayor eficiencia y eficacia para su crecimiento y desarrollo. En este quehacer para posesionarse en el mercado y mantenerse en niveles óptimos de producción, el recurso humano tiene vital importancia. De allí, la necesidad de su adecuada selección.

> Al requerirse personal de calidad y alto desempeño, lo cual no se logra mediante la selección subjetiva, ya que al final implica altos costos a la empresa, resulta de mucha trascendencia contar con una metodología para llevar a cabo este proceso con efectividad.

La selección del personal, por su carácter subjetivo, únicamente se circunscribe a una entrevista, sin profundizar en temas como educación, experiencia o se procede por la recomendación particular del presidente de la empresa. Tampoco se cuenta con ninguna forma para conocer las aptitudes, personalidad y otros factores de interés para el cargo. Se ha comprobado que el poseer y utilizar procedimientos para seleccionar el personal, ha tenido resultados satisfactorios en algunas empresas, aunque esta práctica es poco frecuente en Panamá.

- o La falta de descripción de puesto de trabajo que establezcan los requisitos para el mismo, ha sido causa de contrariedad entre el trabajador y las

funciones que requiere el puesto que desempeña. Esta situación mejorará al presentar el perfil del cargo estudiado.

- o No se cuenta con un manual de funciones, que además indique los requisitos y conocimientos que se requieren para cada puesto.

F. ORGANIZACIÓN GENERAL DE LA CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA)

La estructura organizativa de la Empresa es de tipo funcional, la cual tiene como fundamento, agrupar en departamentos o grupos de trabajo todas aquellas funciones que tienen afinidad o relación directa. En este sentido, la misma está segmentada en niveles que responden a la naturaleza funcional de las diferentes Unidades Administrativas y Operativas de la Empresa. Es así que se han definido los siguientes niveles:

1. NIVEL ESTRATÉGICO

A. GERENCIA GENERAL

II. NIVEL DE ASESORÍA Y FISCALIZACIÓN

A. ASESORÍA LEGAL

B. AUDITORIA INTERNA

III. NIVEL DE APOYO

A. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

1. Recursos Humanos
 - a. Aseo y Mantenimiento
 - b. Seguridad
2. Contabilidad
3. Créditos y Cobros
4. Compras
5. Informática
6. Circulación
7. Costos e Inventario

IV. NIVEL OPERATIVO

A. DIRECCIÓN GENERAL DE PERIÓDICOS

1. Asistencia a la Dirección General de Periódicos
2. Redacción - El Siglo - Sucesos - El Camaleón
3. Producción
 4. Diseño
 5. Scanner
 6. Corrección
 7. Fotomecánica
 8. Rotativa
 - e.1. Tiraje

e.2. Mantenimiento Mecánico

e.3. Empaque y Despacho

4. Hemeroteca

B. DIRECCIÓN DE PUBLICIDAD Y MERCADEO

1. Ventas

2. Arte

III. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

PRESENTACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A. DATOS GENERALES DEL PUESTO

1. Nombre del Puesto: TRASCRIPCIÓN DE PÁGINA.

¿Suelen dársele otros nombres? En esta posición no se le tiene ningún otro nombre en la empresa.

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? Hasta la fecha no hay otros puestos semejantes.

2. Localización en el Organigrama:

El puesto está en la Gerencia de Producción, que es una de las cuatro dependencias que están en el nivel de mandos medios de la empresa en la que los levantadores de texto se ubican en el Departamento de Diseño (Véase Organigrama Adjunto)

3. Puestos bajo su Mando

Este puesto no tiene otros puestos bajo su mando. El trabajador responde ante su jefe inmediato superior que es el Gerente de Producción

4. Reporta además:

Este puesto se reporta ante la Gerencia General para atender instrucciones especiales.

5. Contactos permanentes:

Internos: Este Puesto tiene contactos permanentes con los Departamentos de Editorial, Arte, Noticias Nacionales, Noticias Internacionales y Deporte, principalmente, con los que participa en la elaboración del periódico

Externos: Este puesto no tiene contactos externos.

6. Puestos Inmediatos:

Inferiores: Este puesto no tiene puesto inferior.

Superiores: Los puestos inmediatos superiores son el Jefe del Departamento y el Gerente de Producción.

7. Número de empleados en el puesto:

La empresa cuanta con 90 empleados, pero los levantadores de texto son 16 personas.

8. Jornada de Trabajo:

La empresa labora con dos jornadas de trabajo, una que se inicia a las 8:00 a.m. y termina a las 4:00 p m.; con un horario de almuerzo de 12:00m a 1:00 p.m. La segunda jornada se inicia a las 4:00 p.m. y termina a las 12:00 de la noche o cuando se termine de trabajar el periódico cuya producción es diaria. Para esta Jornada se ha establecido un horario flexible entre las 1::00 p m. y las 9:00 p.m.

Los días laborales que conforman la semana de trabajo son los días Lunes a Viernes. Sin embargo, los días Sábados y Domingos hay unas personas que laboran para atender las noticias de última hora, ya que por lo general durante la semana se va trabajando el contenido de los periódicos correspondientes a estos días, así como de otras publicaciones especiales de la empresa. De igual manera, cuando falta un empleado en uno de los turnos señalados, se reemplaza por alguno de los asistentes que realice el trabajo que corresponde para que el periódico pueda salir oportunamente durante el día.

9. Persona analizada:

Para el estudio del cargo, ya que involucra varios puestos, se analizaron 16 sujetos que realizan las funciones de transcritores de páginas. Entre ellos la experiencia varía en un rango de 4 a 8 y más años.

10. Analizó: Juan Vicente Vlieg

Fecha: Marzo de 1999

B. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

Describa brevemente: La labor que se efectúa en el puesto analizado, consiste en general en elaborar las páginas de los productos de la empresa tales como el Diario El Siglo, el Dominical, Suplementos y cualquier otra publicación extraordinaria. Este trabajo se realiza con computadoras

Descripción Específica:

Las actividades que llevan a cabo los levantadores de texto son diversificadas y no mantienen un patrón uniforme y mucho menos se ajustan a un horario, ya que durante la realización de las tareas, muchas veces se interrelacionan sus funciones con la de otros departamentos dentro del área de producción

a. Actividades diarias y constantes:

Activar el sistema en la computadora para llamar el programa con el que se va a trabajar de acuerdo con el material previamente distribuido por el jefe del departamento.

Llamar los archivos con el contenido de los reportajes y otros escritos que forman parte del periódico y otros escritos.

Revisar los formatos pre-elaborados o layouts, con las características que deben llevar el contenido de cada página que se vaya a trabajar, para estudiar la presentación en cuanto al tamaño de las columnas, la distribución de espacios para insertar textos, fotografías u otro material

Leer cada archivo y estudiar el diseño para cada uno, de manera que se hagan los ajustes que requieran.

Adaptar cada uno de los archivos conforme al layout o diseño de las páginas para transcribir y modificar, cada página dejando los espacios para insertar fotografías, dibujos y anuncios comerciales.

Imprimir cada página para revisar el trabajo realizado para detectar errores y corregirlos. Luego, abrir nuevamente los archivos para hacer los ajustes efectuados por la sección de corrección

Imprimir el trabajo final para su envío al departamento de quemada de planchas para preparar su impresión y enviarlo a la rotativa.

Cuando se trate de páginas que han sido previamente escritas por un periodista, se llama el trabajo en la computadora, y se procede de acuerdo con los formatos y demás instrucciones indicadas por el jefe.

Elaborar cada una de las páginas atendiendo el número de columnas, colores a utilizar, estilos y tamaños de letras, distribución del contenido para lograr la mejor presentación del material e ir grabándolas para su posterior envío para su corrección.

Todo el material que se envía a corrección, se recibe de vuelta con las observaciones para proceder a efectuar las modificaciones que se le realizaron a la versión inicial.

Entregar al jefe del departamento, las páginas trabajadas debidamente impresas por computadoras, para que les dé su visto bueno y se proceda a guardar el archivo

Mantener un archivo permanente y actualizado de la producción diaria, según fecha, clase de trabajo y título.

b. Actividades periódicas:

Coordinar con el Departamento de Arte, la presentación de las páginas y su contenido.

Elevar consultas a otros departamentos (Editorial, Noticias Nacionales e Internacionales, y Deportes) sobre el contenido de las páginas, cuando surgen dudas al respecto o para cualquier información especial.

Revisar con los productores del material noticioso o informativo los aspectos relacionados con la redacción, fotografías, etc. En las páginas u otros aspectos para la presentación de las páginas para su posterior envío al departamento de procesamiento de negativos.

Preparación de informes especiales por solicitud de la Gerencia General.

c. Actividades eventuales

No se identifican actividades eventuales.

d. Otras Obligaciones o Responsabilidades

No tiene otras obligaciones o responsabilidades

2. Especificación del puesto

Se consideran los requerimientos necesarios, la razón y se califican con una ponderación correspondiente. En este caso, se mide en base de lo siguiente.:

a. Conocimientos Necesarios:

Requiere	Razón	Oc 15%	Fr 50%	Cn 75%
Leer y Escribir	Para poder leer y comprender el trabajo por realizar.			X
Mecanografía	Para contar con La destreza de Escribir y conocer el teclado para mayor rapidez.			X
Conocer programas de computadoras	Para lograr mayor eficiencia.			X
Ortografía y Redacción	Para escribir correctamente lo que se le asigne como trabajo.			X

b. Experiencia:**Previa**

El trabajo requiere poca experiencia previa, ya que normalmente se les capacita en el puesto de trabajo.

Fuera de la Empresa

En qué puesto?	Por cuánto tiempo?
- Mecanografía	1 año
- Manejo de programas en computadoras	1 año
- Secretariado	1 año

En la Empresa

En qué puesto?	Por cuánto tiempo?
- Mecanografía	1 año
- Manejo de programas en computadoras	1 año
Secretariado	1 año

¿De qué puesto concreto paso al actual la persona que da los informes?

La persona encargada de dar los informes es el jefe del departamento. En la empresa cuenta con amplia experiencia en cuanto al trabajo de los levantadores de texto y tiene más de 8 años en la empresa.

C. CRITERIO

a. ¿El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? Si Describa en alguna forma esa rutina.

La rutina consiste en recibir los dummins (formatos de las páginas) elaborar las páginas conforme a sus características, a continuación se procede a mandarlas para corregirlas, recibir las de vuelta para hacer las modificaciones y dárselas al jefe para su visto bueno y mandarlas a imprimir en la rotativa.

b. ¿El mismo empleado debe organizar diariamente, y en forma distinta, su trabajo? Si Describa esa organización:

Leer el dummins, estudiarlo y ajustarlo a la página que se va a trabajar, realizar las tareas para elaborar el trabajo asignado y entregarlo en limpio impreso por la computadora para su revisión.

c ¿Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros? No

d ¿Tiene el empleado que tomar decisiones o resolver problemas?

No

e En la solución de problemas se considera:

___ Puede consultar

___ Sólo en casos difíciles

___ Debe consultar

___ Debe decidir por sí mismo

D. INICIATIVA

a ¿El puesto exige sólo la iniciativa normal? Sí

b. ¿Exige la sugerencia ocasional de métodos, sugerencias, etc.? Sí

c. ¿Exige pensar en mejoras, procedimientos, etc para varios puestos? Ocasionalmente

d. ¿El puesto tiene como una parte esencial, la creación de nuevos métodos, sistemas, procedimientos, etc ? No.

e ¿El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.? Sí.

E. REQUISITOS FÍSICOS

a. El Puesto exige:

El puesto no exige cargar, jalar, empujar ni sujetar ningún tipo de cosas.

b. Otros Tipos de Esfuerzos:

Tampoco el puesto exige el manejo de automóviles ni de maquinaria

F. ESFUERZO MENTAL, VISUAL O AMBOS:

Requiere	Razón	Oc 15%	Cn 50%	Cn 75%
Atención Concentrada intermitente	Para leer y escribir las páginas			X
Esfuerzo Visual	Al mantener la vista en la Pantalla			X
Esfuerzo Auditivo	Para escuchar instrucciones		X	

G. RESPONSABILIDAD DE BIENES

1. Equipo:

Escritorio y silla, archivo, materiales y computadora

2. Dinero:

El trabajador no tiene contacto con dinero en ningún momento.

3. Posibilidad de pérdidas:

Son pocas las posibilidades de pérdidas ya que no se manejan valores en este departamento.

4. Daño anual aproximado:

El daño anual que puede causar, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en caso concreto no siempre se cause Es de B/ 150 00

H. RESPONSABILIDAD DE TRÁMITES O PROCESOS

El trabajador no tiene responsabilidad en trámites y procesos.

1. RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN

El trabajador no tiene responsabilidad en supervisión.

J. RESPONSABILIDAD EN DISCRECIÓN

La discreción del trabajador está vinculada al trabajo que realiza y a las políticas de la empresa.

K. RESPONSABILIDAD EN CONTACTOS CON EL PÚBLICO

El trabajador no tiene contactos con el público.

L. AMBIENTE Y POSICIÓN**1. Posiciones en las que desarrollan las labores:**

Sentado

100%

2. Medio en que se desarrollan las labores: Está bien ventilado y templado en un 100%

3. El trabajo se considera: variado e interesante

M. RIESGOS Y ENFERMEDADES

En general, no existe tipo de lesión posible, salvo que el trabajador se tropiece y caiga. Tampoco el trabajo se presta para contraer enfermedades, salvo la tensión que genera el mismo..

Tomando en consideración los resultados obtenidos mediante la aplicación del Cuestionario 16PF y del Análisis del puesto, a continuación presentamos el Perfil del transcriptor de página para la Empresa CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA).

PERFIL DEL PUESTO DEL TRANSCRIPTOR DE PÁGINA

INFORMACIÓN GENERAL

Edad.	18 – 35 AÑOS
Sexo.	No importa el sexo.
Estado Civil:	No importa estado civil

RASGOS FÍSICOS DESEABLES:

Buena presencia, destreza en para manejar computadoras, y capacidad para adaptarse a los horarios de la empresa

Características Psicológicas deseables:

Afectuoso y de buen carácter, inteligente, tener persistencia, responsabilidad, sensibilidad, seriedad, convencional, sociable, sereno, participativo, confiado en sí mismo y estable.

Escolaridad deseable:

Educación Secundaria completa o vocacional, con conocimientos del manejo de computadoras y sus programas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Según se observa a nivel de la empresa, queda demostrada la importancia de la figura del puesto de transcritores de páginas desde los diversos puntos de vista que éste análisis por lo cual es justo reivindicar la asignación de recursos en dicho puesto.

La función recursos humanos accede a información, susceptibles de usos encaminados a mejorar el ajuste persona – puesto.

La CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUISA) tiene una organización desde el punto de vista estructural, clarifica y consolida su línea jerárquica o cadena de autoridad. Sin embargo, no cuenta con el análisis y descripción de puestos, siendo ésta una limitante para la administración de sus recursos humanos.

Las condiciones físicas que demanda el puesto de transcriptor de páginas de la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN, tienen que ver más con su habilidad y destreza para escribir en computadoras, mantener una concentración visual y mental permanente y la cualidad de trabajar sentados la mayor parte del tiempo.

De acuerdo con la muestra estudiada, los individuos de cualquier sexo y estado civil pueden ser contratados para transcritores de

páginas en la CORPORACIÓN UNIVERSAL DE INFORMACIÓN (CUIISA).

Con respecto a la edad, aunque hay trabajadoras y trabajadores próximos a su jubilación, lo mejor es que cuando se contrate personal nuevo se considere que tengan edades entre 18 y 35 años.

Del análisis y descripción del cargo, se deduce que se trata de un puesto con funciones regulares y casi constantes, en el que los sujetos comparten sus experiencias con buenas relaciones interpersonales.

La experiencia de la empresa, para el desarrollo de este estudio, constituye un eslabón importante para reconocer la labor de sus empleados, con asignaciones precisas sobre las funciones y responsabilidades inherentes al puesto y mejorar la administración de sus recursos humanos.

Entre las características de la personalidad que se desean está que sean individuos participativos, cooperadores, de buen carácter, con astucia social, perspicacia y habilidad social aceptables, moralidad, rectitud y, sentido del deber que les permite desarrollar las tareas correspondientes al puesto de transcritores de páginas con mucha eficiencia y responsabilidad.

Al momento de hacer la investigación se pudo conocer que a nivel de la industria periodística no existe la aplicación de análisis del puesto, ni se tenía la descripción del puesto de los transcritores de páginas, lo que hace de este proyecto una innovación y una sugerencia para todos.

Con el logro de este trabajo, los trabajadores disponen de un instrumento que puede convertirse en un excelente catalizador de su comportamiento organizativo.

RECOMENDACIONES

Recomendar el análisis de puesto, como una herramienta eficaz para la Gerencia y llevar a cabo las acciones que involucran la administración de recursos humanos.

Implementar el perfil del cargo de transcriptor de páginas para la futura selección del personal, ya se trate de promociones internas o que se contraten nuevos.

Adoptar el proyecto piloto realizado con los transcriptores de páginas, para mejorar las relaciones con los trabajadores en general, y con los transcriptores de páginas, en especial.

Expandir la elaboración de perfiles para los otros cargos que se desempeñan en la empresa, generales y específicos, de la administración del resto de los cargos.

Recomendar la aplicación del análisis de puesto a toda la industria periodística como un avance en el mejoramiento de los recursos humanos

Los principales outputs de este proceso: descripción / diseño y especificación de los puestos de trabajo pueden ser analizados

desde otras áreas de conocimiento distintas a la gestión de recursos humanos, es decir, redefiniendo el proceso de dirección estratégica y la organización del trabajo.

Considerando la filosofía de la gestión de la calidad total., sin abandonar la óptica del producto, en este caso del periódico, concentrándose en el proceso, resulta conveniente conocer éste en profundidad tomando conciencia de las numerosas alternativas que se ofrecen en sus distintas etapas.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ALBERT, L., MICHAUD, Y
y PIOTTE, R (1991). La Dirección de Personal.
Editorial Herder. Barcelona, España.
379 Págs.
- BYARS, Lloyd L y RUE,
Leslie W. (1996): Gestión de Recursos
Humanos Editorial Pmetice hall
Madrid IRWIN. 348 Págs
- CHIAVENATO, Idalberto. (1995). Administración de
Recursos Humanos. 3ª. Ed.
Editorial Mc Graw Hill. México 670
Págs.
- CLAVER CORTÉS, Enrique;
GASCÓ GASCÓ, José Luis
y LLOPIS TAVERNER, Juan (1995): Los recursos humanos en
la empresa. Un Enfoque Directivo.
Madrid: Editorial Civitas. 840 Págs.
- DESSLER, Gary (1.994): Recursos Humanos

Management. New Jersey: Editorial
Prentice Hall. 556 Págs.

ELORDUY MOIA, J.I

(1993): Estrategia de Empresa y
Recursos Humanos Una Visión
Dinámica de la Empresa Madrid
Editorial McGraw-Hill. 538 Págs.

FRENCH, Wendell L

(1991). Administración de
Personal Desarrollo de Recursos
Humanos México: Editorial Limusa.
365 Págs.

GÓMEZ CEJA, Guillermo.

(1997) Sistemas Administrativos.
Editorial Mc Graw Hill. México
475 Págs.

KOONTZ y O'DONELL

(1991). Administración. 5ta. Ed.
Editorial Mc Graw Hill. México. 856
Págs.

MÉNDEZ A , Carlos E

(1995). Metodología. Editorial Mac
Graw Hill. México. 655 Págs.

- PÉREZ CAJIO, Hugo. (1990). Tratado de Administración Pública. Universidad de Panamá. 165 Págs.
- LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 240 Págs.
- LUCAS ORTUETA, Ramón De (1987): Manual de Personal. Técnicas de Dirección de Personal. Madrid: Ediciones Index.. 148 Págs.
- SANCHEZ BARRIGA, F (1993). Técnicas de Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Limusa, 3ª. ed. Unidad 3. 530 Págs
- TYSON, Shaun y YORK, Atfred (1989): Administración de Personal. México: Editorial Trillas. 840 Págs.
- WEISS, Dimitri y colaboradores (1992): La Función de los Recursos Humanos España, Paris,

México: Editorial Les Editions
d'Organisation. 674 Págs

WERTHER, William B, Jr.

y DAVIS, Keith (1990)

: Administración de Personal y
Recursos Humanos. México:
Editorial Mcgraw-Hill, 3° ed 785
Págs.

ENTREVISTAS

Sr. Jaime Padilla B.

Gerente General de CUISA
Presidente .

Lic Tatiana Padilla.

Gerente de publicidad y Mercadeo.
Accionista de CUISA.

Sr. Manolis Padilla

Gerente de Producción de CUISA

Sr. Julio Vos

Jefe del departamento de Diseño.
De CUISA

Sr Gabriel Padilla

Encargado de diseño y producción
en CUISA.

DICCIONARIOS

DICCIONARIO DE LA LENGUA CASTELLANA.

DISCCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO DE LA
ADMINISTRACIÓN.

DIRECCIONES DE INTERNET

<http://umanizales.edu.co/gerencia.ht>

<http://wwwadmin.uniandes.edu.co/rhtml>

www.intersearch.es/

www.hp.com/spainempleo/index.htm

www.businessbureau.com.ar/rhh.htm

www.siasa.com.mx/prod06.htm

www.mab.com.ar/personal.html

www.alonzova.com/recluta.htm

www.empleos.com.mx/html/criterios.htm

[www.erc.msh.org/~fpmh/spanish/ch4p/pl.html#subhead 22](http://www.erc.msh.org/~fpmh/spanish/ch4p/pl.html#subhead22)

[www.erc.nish.org/Wfpmh/spanish/chp4!pl.html#subhead 23](http://www.erc.nish.org/Wfpmh/spanish/chp4!pl.html#subhead23)

[www.ere.msh.org/fpmh/spanish/chp4!pl.html#subhead 25](http://www.ere.msh.org/fpmh/spanish/chp4!pl.html#subhead25)

ANEXOS

ANEXO No 1

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN ESTADO CONYUGAL. AÑO 1999

Estado Conyugal	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL	16	100
Soltero	8	50
Casado	5	31
Unido	3	19

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 2

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LA APRECIACIÓN DE LA
CONCENTRACIÓN VISUAL. AÑO 1999.

Apreciación de la Concentración Visual	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL ...	<u>16</u>	<u>100.0</u>
Excelente concentración Visual	1	6.0
Satisface la Concentración Visual	10	63.0
Su concentración Visual es Regular	2	13.0
No siempre satisface su concentración Visual	3	18.0

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 3

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN UTILIZACIÓN
DEL MATERIAL. AÑO 1999.

Apreciación de la Concentración Visual	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL ...	<u>16</u>	<u>100.0</u>
Desperdicia el material	4	25.0
Uso moderado del material	8	50.0
Satisface el Uso	3	18.0
Excelente desempeño	1	7.0

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 4

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL TRATO
DEL EQUIPO. AÑO 1999.

Apreciación del Trato del Equipo	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL . .	<u>16</u>	<u>100.0</u>
Algunas veces ocasionan daños menores	4	25.0
Cuidan Moderadamente el Equipo	8	50.0
Satisfacen el Trato que se le da al Equipo.	3	18.0
Excelente Trato del Equipo	1	6.0

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 5

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN LAS CONDICIONES FÍSICAS
PARA REALIZAR LAS TAREAS DEL PUESTO. AÑO 1999.

Apreciación de las Condiciones Físicas	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL ...	<u>16</u>	<u>100.0</u>
Desperdicia el material	4	25.0
Uso moderado del material	8	50.0
Satisface el Uso	3	18.0
Excelente desempeño	1	7.0

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 6

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL TRATO
DEL EQUIPO. AÑO 1999.

Experiencia en el Puesto	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL . .	<u>16</u>	<u>100.0</u>
Regular	5	31.0
Satisfactoria	7	44.0
Excelente desempeño	4	25.0

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 7

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL TRATO
DEL EQUIPO. AÑO 1999.

Nivel de Instrucción	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL ...	<u>16</u>	<u>100.0</u>
Secundaria Completa	9	56.0
Cursa la Universidad	6	38.0
Escuela Vocacional	1	6.0

Fuente datos elaborados por el autor

ANEXO No 8

DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SEGÚN EL RANGO DE SUELDO MENSUAL
AÑO 1999.

Sueldo Mensual	Número de Participantes	Porcentaje
TOTAL ...	<u>16</u>	<u>100.0</u>
250.00 a 299.00	6	38.0
300.00 a 349.00	5	31.0
350.00 a 399.00	2	13.0
400.00 a 449.00	1	6.0
450.00 a 499.00	1	6.0
500.00 a 549.00	1	6.0

Fuente datos elaborados por el autor