

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO  
DEPARTAMENTO INGENIERÍA INDUSTRIAL



# *Trabajo de Diploma*

**Título:** “Diseño del perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara.”

**Autora:** Irina Romero Silot

**Tutora:** MSc. Lamay Rosa Montero Rojas.

**Cotutora:** Ing. Yaylin Tenorio Fernández

“Año 55 de la Revolución”

2012 – 2013

*"La Gestión por Competencias lleva el problema de los Recursos Humanos a un terreno que no es de abstracción, o de laboratorio, sino a necesidades puntuales de conductas humanas muy definidas y para el logro de determinados objetivos"*

*Daniel Lempert*

# *Dedicatoria*

*A mis padres queridos, a mi amada hija, a mis hermanitas del alma y de forma muy especial a mi esposo por todo lo que me ha apoyado incondicionalmente y estimulado para seguir adelante de manera sostenida hasta alcanzar mi objetivo .*

# Agradecimientos

*A mi esposo, mi hija, mi mamá, mi papá y a mis dos hermanas por todo su apoyo y comprensión en todo momento.*

*A mi tutora Msc. Ing. Lamay Rosa Montero Rojas que aunque no está ahora a nuestro lado siempre me brindó su ayuda.*

*También a mi Cotutora y amiga Ing. Yaylín Tenorio Fernández un especial agradecimiento por mostrarme el camino a seguir y brindarme siempre su ayuda incondicional.*

*A mi querido primo Onilexis por apoyarme en los momentos más difíciles.*

*A todos los trabajadores de la subdirección general en la Empresa de Correos Villa Clara por su ayuda brindada.*

*A todas mis compañeras de trabajo un especial agradecimiento en especial a*  
*Mayra*

*A mi querida amiga Cari por ayudarme y apoyarme en todo momento y en cualquier circunstancia.*

*A todos los profesores que me transmitieron sus conocimientos a lo largo de estos 6 años.*

*A mis compañeros de estudio y amigos a los que quiero mucho, Luis Triana, Idelfonso, Yaimaris, Yeicielis, Anabel, Diayanis, Yenisley y Niurka por apoyarme y brindarme su amistad incondicional.*

*A nuestra Revolución que me ha dado esta oportunidad*  
*En fin quiero agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra aportaron su granito de arena en la realización de este trabajo.*

*Muchas gracias*

# Resumen

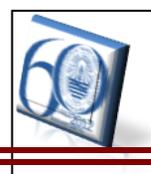
El presente trabajo se desarrolla en la Empresa de Correos Villa Clara, con el objetivo de diseñar el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal. En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos como punto de partida y base para elaborar el perfil de competencias, teniendo en cuenta las características de la entidad y las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 en lo referente a las competencias laborales y la idoneidad demostrada, aspectos que lo distinguen y justifican su pertinencia social. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran: la observación directa, entrevistas y encuestas, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. Como resultado de la investigación se elaboro el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal lo cual constituye un salto cualitativo superior a su antecesor el profesiograma, debido a que supera las insuficiencias y brinda las cualidades que exige la creciente competencia generada por el desarrollo masivo. Se recomienda continuar esta línea de investigación en el resto de los puestos de trabajo que no fueron objeto de estudio.

Palabras claves: Competencias laborales, Idoneidad. Perfil de competencia.

# Abstract

The present work is developed in the Company of Mail Villa Clara, with the objective of designing the position profile for competitions for the on Agent TO Commercial Postcard. In this sense he/she was carried out a diagnosis of the current situation of the administration of human resources like starting point and base to elaborate the profile of competitions, keeping in mind the characteristics of the entity and the Cuban norms 3000, 3001 and 3002 regarding the labor competitions and the demonstrated suitability, aspects that distinguish it and they justify their social relevancy. Among the main ones technical and/or methods used for the investigation are: the direct observation, you interview and surveys, which showed their efficiency in this study type. As a result of the investigation you elaborates the position profile for competitions for the on Agent TO Commercial Postcard that which constitutes a jump qualitative superior to their predecessor the profesiograma, because it overcomes the inadequacies and the qualities that it demands the growing competition generated by the massive development toasts. It is recommended to continue this investigation line in the rest of the work positions that you/they were not study object.

Key words: Labor competitions, Suitability. Competition profile



INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 CONCEPTO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	6
<b>1.1.1. Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos.</b> .....	7
1.2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN CUBA. ....	8
1.3 MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	9
1.4 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE CORREOS VILLA CLARA. ....	11
1.5 GESTIÓN POR COMPETENCIAS. ....	12
<b>1.5.1 Ventajas de la gestión por competencias.</b> .....	17
1.6 COMPETENCIAS LABORALES EN CUBA. ....	19
1.7 PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS.....	21
1.8 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	21
<b>1.8.1 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo.</b> ...	22
1.9 LOS PERFILES DE COMPETENCIAS COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	25
<b>1.9.1 Perfiles de cargos por competencias.</b> .....	28
CONCLUSIONES PARCIALES.....	29
CAPITULO II: DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	30
2.1 ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA DE CORREOS VILLA CLARA. ....	30
2.3 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ....	34
<b>2.3.1 Factores de base:</b> .....	34
CONCLUSIONES PARCIALES.....	42
CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS. ....	44
3.1 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	44
3.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO. ....	44
<b>3.2.1 Fase I: Preparación y Sensibilización.</b> .....	44
<b>3.2.2 Fase II: Identificación y articulación de las competencias.</b> .....	50
3.3 FASE III: AJUSTE.....	62
CONCLUSIONES PARCIALES.....	63
CONCLUSIONES GENERALES .....	64
RECOMENDACIONES .....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS.....	69



## Introducción

Los impactos de los cambios sustanciales que se han producido en el plano económico, político y tecnológico en el ámbito internacional han transformado las condiciones en las cuales funcionan las organizaciones cubanas por tal situación la Empresa Correos Villa Clara se ha trazado el camino hacia la descentralización y el autofinanciamiento con la creación del Grupo Empresarial Correos de Cuba lo que marca el fin de la era del “perdón de los pecados de la ineficiencia” y promueve el emprendimiento, la manifestación de la fantasía creadora en diversos servicios, la autonomía, la creatividad, la flexibilidad, la motivación, así como la innovación y el incremento de la identificación y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Estas nuevas medidas están encaminadas a dar continuidad a la batalla por aumentar los servicios, elevar su calidad y rendimientos con el cumplimiento de los planes, el incremento en los ingresos y la eficiencia, eliminando los gastos innecesarios y enfrentando el delito, las ilegalidades y manifestaciones de corrupción lo que exige de una mayor complejidad en la gestión de sus recursos humanos para ejecutar las operaciones. Las personas representan la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional, dado que estas constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva. Por tal razón. Cuba en su proceso de cambio, con el perfeccionamiento empresarial, aplica una política del estado que contribuye a la gestión por competencias que persigue con una mayor efectividad obtener los resultados anhelados de las empresas y de los recursos humanos: la excelencia. La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que ha comprendido esencialmente “...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano (Cuesta, 2005). Por tanto los que de una forma u otra han incursionado en el mundo gerencial coinciden en destacar que “la ventaja competitiva básica de las empresas en este siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva



básica de las empresas ahora radica en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos (Cuesta Santos, 2001).

En la actualidad, resulta necesaria la integración total con el cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad lo que obliga a la Empresa de Correos Villa Clara a practicar una gestión de recursos humanos (GRH) con un enfoque integral y sistémico, donde es decisivo el papel que desempeña el puesto Gestor A Comercial Postal siendo este un puesto clave en la prestación de los servicios. Estudios previos realizados pusieron en evidencia la ausencia del perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal lo que contribuye a que no se alcancen los niveles de eficiencia del trabajo en correspondencia con las exigencias actuales y los parámetros de calidad establecidos, lo que trae como consecuencia el que no se brinde, a los clientes, un mejor servicio según sus necesidades constituyendo ello la **situación problemática** de la presente investigación.

A partir de lo anterior se presenta el **problema científico** de la presente investigación: la ausencia del perfil de cargo por competencias para el puesto de Gestor A Comercial Postal que se adapte a las exigencias del mismo en el entorno actual para que la organización pueda alcanzar la eficiencia y la eficacia que se demanda en los servicios que presta.

Para dar solución al mismo se plantea como **hipótesis de la investigación lo siguiente**: Mediante la aplicación de un procedimiento es posible diseñar el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara, de forma tal que sea superior al profesiograma .

Esta hipótesis se valida si:

- ✓ Se logra diseñar el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal que se adapte a las exigencias del mismo.

El **objetivo general** que se plantea en esta investigación consiste en: diseñar el perfil de cargo por competencias para el puesto de Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara

Como **objetivos específicos** se definen los siguientes:



1. Construir el marco teórico o de referencia de la investigación con los elementos necesarios para llevar a cabo la misma, derivados de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada, y que pueda ser utilizado como documento de referencia con fines docentes, metodológicos e investigativos posteriores en esta temática.
2. Realizar un análisis del estado actual de la gestión de recursos humanos en la Empresa de Correos Villa Clara.
3. Diseñar mediante la aplicación de un procedimiento el perfil de cargo por competencias para el puesto de Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara.
4. Validar los resultados a través del método de expertos.

Se utilizan en la realización de la investigación diferentes métodos y técnicas, entre los que se encuentran:

### **Métodos teóricos:**

- ✓ Histórico lógico
- ✓ Análisis y síntesis
- ✓ Inductivo-Deductivo
- ✓ Sistémico-Estructural:

### **Métodos empíricos:**

- ✓ Encuesta
- ✓ Consulta a expertos
- ✓ Métodos estadísticos

Las técnicas a utilizar son herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines.

El trabajo queda conformado de la siguiente manera: resumen, introducción, Capítulos I, II y III, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo la autora ofrece los resultados de una amplia búsqueda bibliográfica, presentando de manera organizada buena parte de la información consultada referente a aspectos teórico metodológicos vinculados a la Gestión de los Recursos Humanos, al análisis y descripción de puestos, así como los métodos empleados

## Introducción

---



para realizar el mismo, además se analiza el perfil de competencia como resultado de este análisis.

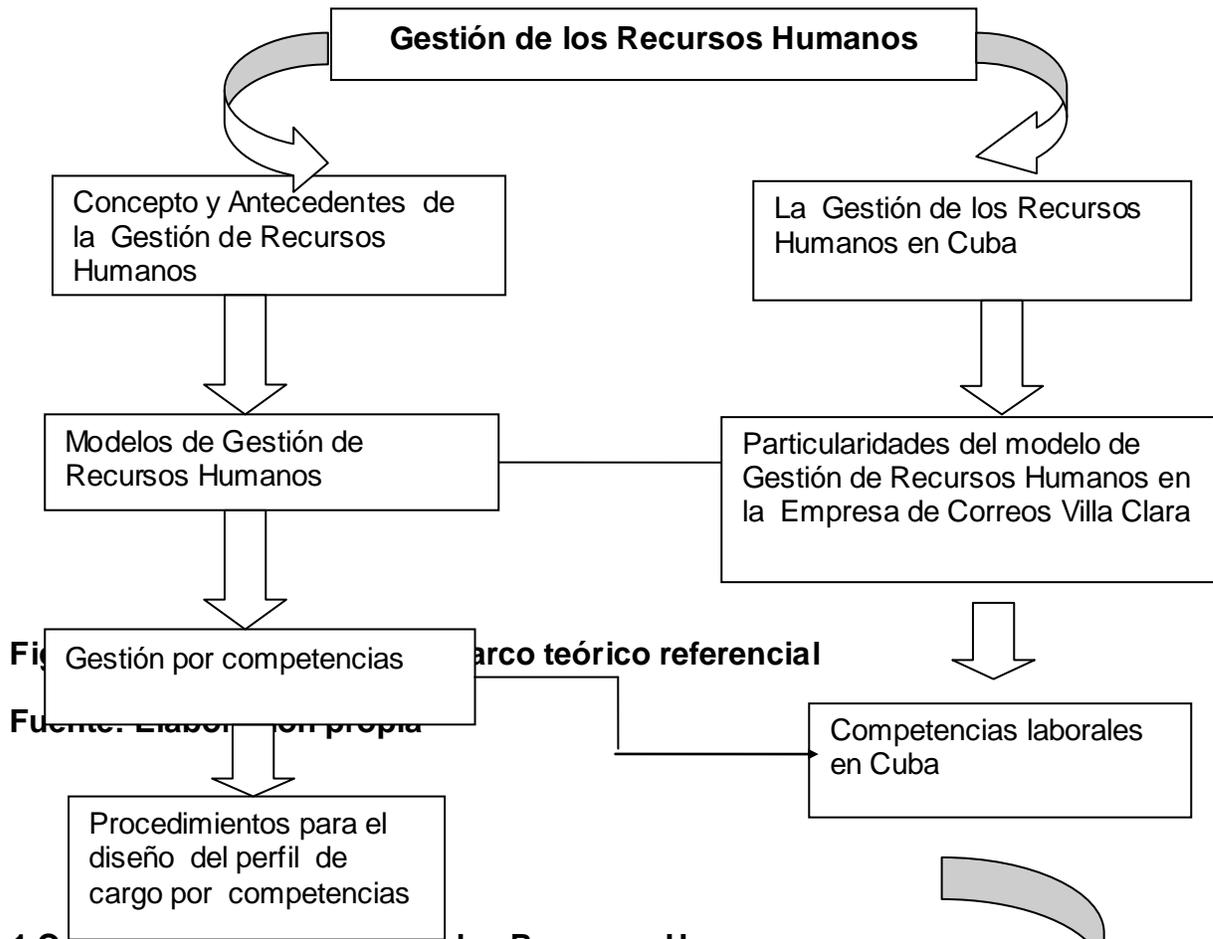
En el segundo capítulo se brinda una breve caracterización de la Empresa de Correos Villa Clara y se reflejan además aspectos significativos. Se realiza además el diagnóstico de los recursos humanos.

En el último capítulo se aplica el procedimiento para la elaboración del perfil de cargo por competencia para el puesto de Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara y se explica cada una de las etapas que contiene el mismo.



## **CAPITULO I. Marco teórico referencial de la investigación**

El análisis bibliográfico es la vía que permite profundizar y ordenar los aspectos investigativos, así como conocer los diferentes criterios y valoraciones que sobre una temática determinada tienen diferentes autores que resulta de gran importancia. El objetivo del Capítulo I está dirigido a presentar y analizar el criterio de diferentes autores que han versado sobre los aspectos relacionados con el tema ya que siempre los conceptos teóricos acompañan a la práctica en la solución de problemas. Es por ello que se desarrolló el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de las tendencias actuales relacionadas con las competencias laborales y la precisión de las herramientas metodológicas existentes. Se llevó a cabo un análisis detallado de la bibliografía existente, teniendo en cuenta el hilo conductor que se muestra en la figura 1.



**1.1 Concepto de la Gestión de los Recursos Humanos.**

La Gestión de Recursos Humanos es un proceso que se realiza en la mayoría de las empresas cubanas bajo la supervisión de la dirección de personal. La Gestión de Recursos Humanos ha evolucionado hacia modelos más amplios e integrales que incorporan ideas con el desarrollo de la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la planificación del trabajo a la gestión activa de los recursos humanos, desde la selección del personal a la gestión activa de las actividades de personal.

El perfil de cargo por competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo

Necesidad de elaborar el perfil de cargo por competencias para el puesto de Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara.

- ❖ Chiavenato (1988): la GRH consiste en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización representa



el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

- ❖ Werther y Davis (1992): plantean que es el manejo del recurso maspreciado de la organización descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.
- ❖ Cuestas Santos (2010) el conjunto de acciones y decisiones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales.

A partir de los criterios emanados por los diferentes autores mencionados la autora de la presente investigación define la GRH como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la [política](#) laboral, que se aplica con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización.

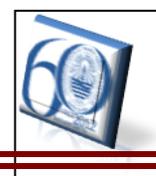
### **1.1.1. Antecedentes de la Gestión de Recursos Humanos.**

Las raíces históricas de la gestión de los recursos humanos se remontan al período 1924-1932, cuando se realizaron estudios en las factorías de la Hawthone (Chicago USA) de la Western Electric Company a partir de la habitual práctica industrial y la dirección colaborada con los investigadores, que analizaron los efectos de diversas condiciones de trabajo sobre el nivel de comportamiento de los empleados.

En las décadas siguientes la atención se volcó hacia la industria, por lo que fueron incorporados los sistemas de formación y desarrollo. La formación es una actividad clave de GRH decisiva, hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los dos elementos que conformará los recursos humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas. (Cuesta, 1997).

En los años 50 se pudo ver intentos por el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, así como sistemas socio - técnicos y compromiso personal.

En la década del 70 se inició una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual dirección de recursos humanos. En esta etapa



## Capítulo I

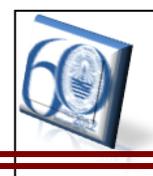
---

continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los de mayor importancia en las empresas y el factor humano en un segundo plano, preocupándose cada vez más por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de las empresas. Se vinculan estrategias basadas en la idoneidad de las personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de las empresas y los recursos humanos adquieren la importancia que requieren.

En los años 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la dirección estratégica de los recursos humanos. Se invierte cada vez más en el capital humano, en aras de incrementar la competitividad de las empresas y el factor humano es decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde se hace necesario cambios en las estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta. En 1990 se define la administración de recursos humanos, como la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores, la empresa y la sociedad. En ese año Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas. En 1993 Franch, define como administración de personal, la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización. Asume el criterio de factor humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea, constituyendo el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

### **1.2 Gestión de los Recursos Humanos en Cuba.**

---



En nuestro país desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo “Sistemas de GRH” a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias, modelos no propios y que no se ajustan exactamente a nuestras realidades. Para el caso cubano, el desarrollo de la GRH tiene que complementarse conceptual y metodológicamente a las estrategias nacionales y territoriales de empleo.

La aprobación de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial, ha permitido comenzar el proceso de mejora continua de manera planificada y organizada en todas las empresas del país, lo que se convierte para nosotros en un factor excepcional para introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos. La empresa cubana no puede tampoco lograr su eficiencia dejando a un lado la responsabilidad social, pues los resultados económicos que alcanza son a favor de toda la sociedad, y éste es precisamente el elemento que la distingue de otras experiencias internacionales.

### **1.3 Modelos de gestión de Recursos Humanos.**

Contar en nuestras empresas con un modelo funcional que permita no solo diagnosticar la situación actual de las actividades que se desempeñan sino también permita el control y retroalimentación de las mismas garantizando que el sistema de GRH en su totalidad funcione permitiéndole logros importantes a la organización, es hoy, uno de los fundamentos imprescindibles para perfeccionar nuestras empresas y poder desarrollar un cambio organizacional en las mismas. Varios autores han desarrollado modelos descriptivos o funcionales que permiten cumplir lo anteriormente planteado. A continuación aparecen algunos de ellos.

#### **❖ Modelo planteado por Werther & Davis [1991].**

En el modelo se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre si, aunque poseen límites claros y precisos. Esta limitación implica, en primer lugar, la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Sin dudas este modelo ofrece una vasta orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la gestión de recursos humanos



contribuyendo a la aplicación de la misma. Sin embargo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos.

### ❖ **Modelo funcional de Harper & Lynch [1992].**

Este modelo parte de que la organización requiere de RH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.

### ❖ **Modelo dado por Chiavenato [1995].**

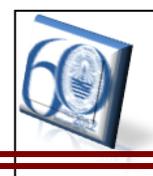
Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso mediante el cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así, son extraordinariamente interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuales son las actividades que se llevan a cabo.

### ❖ **Modelo de GRH DPC.**

Este modelo fue el desarrollado por Beer en 1992 y retomado por Cuesta, [1997] modificándolo al añadirle la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH reflejado por el mapa en sus elementos esenciales.

Se hace necesario señalar que este modelo es superior desde el punto de vista funcional a los demás ya que considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, en el peso que le confiere a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno. Por otra parte muestra los cuatro resultados tangibles (las 4 C's) que son obtenidas de la correcta aplicación de las políticas de recursos humanos y aún más sus consecuencias a largo plazo.

La autora afirma que no obstante a los disímiles modelos que existen, todos tienden a caracterizar, de una u otra forma, el subsistema de gestión de recursos humanos y



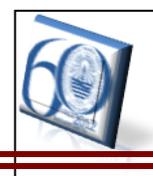
la integración de los mismos a los constantes cambios que ocurren en el transcurso del tiempo, con el que se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas, en el puesto adecuado y en el momento oportuno, teniendo en cuenta los diferentes pasos de dicho proceso.

### **1.4 Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Correos Villa Clara.**

En la Empresa de Correos Villa Clara se diseñó y aplicó un Sistema de Gestión de Recursos Humanos partiendo de un análisis de la situación externa, que incluye una valoración de las tendencias económicas, legales y sociales, que puedan afectar en un determinado momento a la gestión futura de los recursos humanos, y de un análisis de la situación Interna que incluirá valoraciones de los procesos presentes y futuros. Este modelo de gestión se diseñó tomando en cuenta las particularidades específicas de la organización objeto de estudio y un conjunto de procesos que permite el trabajo con el hombre de forma tal que movilicen los talentos internos, el sentido de pertenencia y de sentirse parte de la organización. Para el diseño se utilizaron diferentes métodos entre los que se encuentran los siguientes:

El análisis de documentos, la aplicación de encuestas, la observación de los procesos que tienen lugar en el lugar objeto de estudio, como resultado de la introducción de cambios en la estructura organizativa, en los estilos de dirección, en las formas de planeación, reclutamiento, selección, ubicación, control, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, orientación, etc., ha sido muy útil como método de trabajo permitiendo ajustar las transformaciones que se realizan para el perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos.

El modelo de gestión de recursos humanos en la Empresa de Correos Villa Clara está diseñado para establecer el conjunto de políticas, estrategias, acciones y procesos para captar, formar, desarrollar, organizar e implicar el capital humano necesario con el objetivo general de garantizar la atracción, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios para ejecutar la misión y alcanzar la visión del centro, convirtiéndose en una organización eficiente.



## **1.5 Gestión por Competencias.**

La metodología es parte de la búsqueda de vías para potenciar la automotivación en las organizaciones, para que los trabajadores se sientan verdaderos participantes en la gestión de dirección, como forma de avanzada de gestionar la cultura participativa del potencial humano, considerando que “la gestión por competencias comenzará a tener impacto a nivel social y empresarial, si las personas logran ser las auténticas autogestionadoras de su desempeño; lo cual se refleja en las “organizaciones inteligentes” que determinen con sus propios equipos, lo que el personal de cada puesto debe ser capaz de aportar, desarrollar y evaluar”. (Pelegrín 2008)

El poder identificar los posibles escenarios en que se desempeñará la organización en el futuro es una necesidad imperiosa de la misma. Atinada relación entre la gestión por competencias, la dirección estratégica y la gestión del conocimiento permite anticiparse a los riesgos y poder controlarlos de forma razonable, eliminando unos y minimizando otros. (López, 2008)

En el contexto económico social y laboral de Cuba, las competencias vienen a ser la complementación necesaria del reconocimiento de los resultados del aprendizaje, dado por los requerimientos educacionales que se reflejan en los calificadores, pero es necesario tener claridad que estos son sólo una parte del componente “competencia”, aunque permiten estar en mejores condiciones para desarrollar las capacidades efectivas. (Martínez et al, 2008)

Las competencias permiten que:

- Se reconozca el valor relativo de los calificadores
- Se puedan combinar o integrar calificaciones adquiridas
- Que se valoren más objetivamente las capacidades y los desempeños
- Que se eleve la calidad en la esfera de la educación y formación, acorde a los perfiles y contenidos requeridos.

La gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico - metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la gestión de los recursos humanos (GRH).

**Presupuestos teórico – metodológicos.**



1. La persona no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social. La persona es competente o no en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
2. El futuro del desempeño exitoso de los recurso humanos, especialmente de los trabajadores, tendrá que ver cada vez mas con la acepción holística implicada por sus competencias laborales, entendidas así para incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, motivaciones, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Es imprescindible reconocer la unidad bio-psico-social que configura la persona que trabaja.
3. Este autor asume la definición aportada por Morales:  
Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.  
En la misma se considera su nexo con el desempeño laboral superior.
4. Hay competencias básicas y primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.) y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprende varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.). Estas últimas son las que se asumirán al conformar los perfiles de competencias, diferenciándolas –si así se necesitara- solo en técnicas y directivas.
5. Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de



pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Los valores éticos significan el elemento fundamental o rector en las competencias. La preeminencia del valor espiritual, ético, ha de defenderse.

6. Los perfiles de competencias de cargos (o matrices de competencias) superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto, expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.
7. La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de la gestión de los recursos humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, responde esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, y ¿para qué lo hace?, (comprende también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).
8. En el documento que ha de configurar ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias que se deben determinar estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades que debe asumir el ocupante del puesto. Todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y una determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones que prevalecen.
9. Aunque las relaciones de las actividades clave de la gestión de los recursos humanos no se manifiestan lineales (Cuesta ,2001), sin dudas el perfil de cargo por competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral.
10. La selección del personal es un proceso que es realizado mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las



características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. EL headhunting o <<cacería de talentos>> es una modalidad para conseguir directivos o empleados especiales. Los Assessment Center son de la mayor importancia para evaluar las potencialidades de los directivos. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y organización, debe desarrollar al personal.

11. La tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo x, sino para el puesto o cargo x, y, z, ello significa flexibilidad o multicompetencias en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizado la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. La formación con tal orientación desarrolla (educa a las personas).
12. Una vez concebido, técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones en determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante un documento que tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ha de ser coherente la dirección estratégica formulada con las políticas de gestión de recursos humanos derivadas y el sistema de trabajo concebido.
13. La dirección estratégica de la organización, para que se pueda gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual el proyecto conjunto de competencias esenciales (core competences), de modo que los directivos de la organización no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental. Tampoco puede perder tal perspectiva todo el conjunto empleado. El proceso de comunicación, y con ello la formación en el ámbito de la gestión de competencias se hace vital. Una organización que aprende es pilar para convertir en actividad sustentable a la gestión de competencias. Educación: la mejor inversión, como bien afirmó Bill Gates (1995).



En el entorno cambiante de la globalización, muchas organizaciones centran sus metas en considerables inversiones tecnológicas como canal principal de innovación y crecimiento, otorgando el menor peso al talento humano que poseen. De forma contrapuesta, encontramos otras organizaciones que conciben a las personas como el “capital humano” de las mismas, por lo que valoran y cuidan este capital constituido por recursos humanos que juegan en ellas un papel estratégico.

Respecto a **¿QUÉ ES COMPETENCIA LABORAL?**, diversas han sido las definiciones dadas por destacados estudiosos en torno a este concepto. La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias.

Debido al desarrollo de este enfoque, varios autores hablan de conjuntos formados por elementos tales como conocimientos, valores, habilidades, atributos, actitudes, combinándolos a veces todas o una parte de ellos

En el **Anexo 1** se exponen algunas de las definiciones, que suelen ser múltiples y variadas.

A partir de los criterios expresados por diferentes autores especializados en el tema la autora define como competencia laboral como una categoría que integra de forma compleja determinados componentes psicológicos y de personalidad de los individuos, interrelacionados como un comportamiento de la persona ante la solución de problemas que diferencia de manera significativa a un trabajador de otro proporcionando un desempeño excelente.

A partir de lo constitutivo de la competencia es relevante el planteamiento de que partiendo de la capacidad se llega a la competencia. Respecto a la primera, nos indica que “es preferible verla como una triangulación perfecta que constituye un sólo polígono; desde esta perspectiva el punto de mira ya se puede dirigir más a un lado u otro del triángulo porque siempre estaremos atrapados por la presión presencial de los otros lados. (Fernández, 1997)

La representación gráfica del planteamiento se puede observar en el **Anexo 2**



De toda la amplia gama de conceptos se infiere sobre el término que las competencias laborales reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan en la organización y en la sociedad, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en estrecha unidad funcional. (Pelegrín et al, 2008) por lo que integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad, especialmente los valores como: honestidad, solidaridad, lealtad, autoconfianza, estabilidad emocional, solidaridad, servicio, ética, etc., que demuestran y garantizan la autorregulación del comportamiento competente, en disímiles condiciones, para el logro del éxito en el puesto, la estrategia organizacional y social.

La gestión por competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil a las que participan en los procesos de selección.

### **1.5.1 Ventajas de la gestión por competencias.**

La gestión por competencias tiene grandes ventajas no solo para los trabajadores sino también para las empresas.

#### **Para los trabajadores.**

- ✓ Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, comúnmente llamadas competencias genéricas, lo que le permite desempeñarse en diferentes puestos dentro de una misma ocupación (perfil amplio)
- ✓ Le reconoce las competencias adquiridas aún durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.

En el proceso de Perfeccionamiento Empresarial el principio por el cual se rige la dirección de la empresa para tomar decisiones en cuanto a “la decisión de decidir el ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación profesional.”, será el de idoneidad demostrada, que comprende el análisis integral de los requisitos siguientes:



- realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas; experiencia, demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo;
- cumplimiento de las normas de conducta de carácter general, o específicas y de las características personales, que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos, así como de la disciplina laboral establecida en el reglamento interno de la entidad;
- calificación formal, expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador, en correspondencia con los requisitos exigidos, para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le definen las funciones de su puesto.

Los planes de capacitación en los que participará estarán muchos más dirigidos al mejoramiento de su desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

- ✓ Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencia y serán claros para el trabajador y la empresa.
- ✓ Las posibilidades de promoción laboral pueden ser juzgadas con más objetividad cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa y las que realmente demuestra el trabajador.

### **Para las empresas:**

- ✓ Las empresas han empezado a reconocer que su principal recurso para la competitividad son los hombres, de ahí que cada día se orientan más los esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano.
- ✓ La selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre las competencias demostradas.
- ✓ La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos (calificadores de cargos) se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones



innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

- ✓ La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y por tanto de las acciones de formación requeridas.
- ✓ Algunas empresas en los países con sistemas de competencia laboral han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

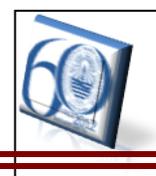
La autora considera que las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su capital humano. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios son estrategias para el desarrollo exitoso de las competencias laborales.

### **1.6 Competencias laborales en Cuba.**

El mundo donde se desenvuelven hoy las empresas, es más competitivo al dotarse de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos o servicios, enfocándose más a las necesidades del cliente sin menospreciar el criterio del bajo precio y del costo (Mertens) “. (78).

Cuba, en proceso de cambio por la paulatina eliminación del campo socialista mundial, la creciente globalización y la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en estas entidades, comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR). En dicho organismo, que fue el primero en este trabajo, iniciaron la instrumentación de este sistema en las empresas con resultados económicos eficientes.

La determinación de las competencias de sus cargos lo nominalizaron, a partir del análisis funcional y ocupacional, donde identificaron las funciones o actividades



## Capítulo I

---

fundamentales de cada cargo (estos lo definieron con el término de profesiograma). Con el surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se instrumenta por estas del MINFAR, igual que otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un sistema para la evaluación del desempeño profesional y medir los resultados del trabajo de los recursos humanos, a partir del propósito principal de la organización y donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo. Estos se miden, teniendo en cuenta los resultados del trabajo de los que sobre cumplen las normas u objetivos de la organización.

Como metodología nacional sólo instrumentado la gestión por competencias los organismos del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y Ministerio de la Azúcar (MINAZ), éste último por el SIMAPRO, sistema encaminado a elevar la productividad y calidad del trabajo institucionalizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), todos con un enfoque holístico, donde se vinculan entre sí, el análisis funcional y conductivo con parte del método DACUM para la elaboración de la matriz o perfil por competencia laboral.

A partir del año 2004 se aplica este sistema antes mencionado en el Ministerio de la Industria Ligera (MINIL) y el Ministerio de la Construcción (MICONS) con un modelo cubano, acorde con las exigencias del sistema social.

En el Ministerio de la Construcción comenzaron a aplicar dicho proceso las empresas con mejores resultados económicos en el año 1999, estas fueron, la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas y el Contingente Blas Roca Calderío. Las empresas del Ministerio de la Construcción que aplican este sistema han demostrado logros en dicho proceso, pero no disponían de los instrumentos que modelen y evalúen el desempeño profesional, acorde a las exigencias de la sociedad de nuestro país.(Pérez Hernández 2006)

Para obtener los resultados deseados se ha trazado una política laboral (encaminada a establecer los perfiles de competencia laboral por ocupaciones y a



garantizar la preparación de los recursos humanos, a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación.), utilizando diferentes indagaciones empíricas (encuestas, entrevistas, observación y prueba del desempeño) y política educacional (plan de acciones de capacitación) para lograr la formación de los técnicos medios y obreros de los oficios básicos de la construcción en los centros politécnicos del Ministerio de Educación y Ministerio de la Construcción por competencias laborales como parte de la superestructura social de Cuba.

La autora a partir de lo anterior concluye que los estudios e investigaciones realizadas demuestran que definir el concepto de competencia laboral representa un valor significativo en el logro de la excelencia y el liderazgo de las organizaciones.

### **1.7 Procedimientos para el diseño del perfil de competencias.**

Para el diseño del perfil de competencias existen diversos procedimientos, entre los más conocidos se encuentran:

- Sotolongo Sánchez (1998). Procedimiento para la elaboración del perfil de competencia.
- Pelegrín Naranjo (2009). Mapa para la elaboración de los perfiles según las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007.
- Cuesta Santos (2010). Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia.

Todos ellos alineados con las normas cubanas 3000:2007.

### **1.8 Análisis y Descripción de Puestos.**

El análisis y descripción de puestos aparece en la literatura con otro calificativo, Harper y Lynch (1992) y Cuesta (1997) se refieren a este como análisis y descripción de cargo.

En correspondencia con lo antes expresado la mayoría de los autores coinciden en su concepto, por lo que el análisis y descripción de puestos es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto en una organización. En otras palabras, consiste en especificar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos los



puestos de trabajo en la empresa especificando además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con la idoneidad requerida, las responsabilidades que se le atribuyen al ocupante y las características físicas y ambientales en las que se desarrolla el trabajo en sí.

Es importante señalar que dicho análisis se le aplica al puesto de trabajo, los resultados, son expresados en el profesiograma como síntesis de este subsistema.

Según la literatura consultada (Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Cuesta Santos, 2009) en la elaboración de un profesiograma existen componentes esenciales derivados del análisis y diseño de puestos de trabajos según se muestra en el **Anexo 3**

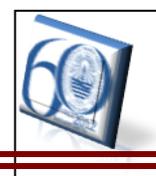
La actual gestión de los recursos humanos (GRH) tiene una tendencia hacia puestos polivalentes por lo que habrá que garantizar que los profesiogramas no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en el puesto de trabajo y el enriquecimiento del trabajo en general.

## **1.8.1 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo.**

Para el análisis y descripción de puestos de trabajo los métodos que más se utilizan son los siguientes:

- ✓ Método de observación directa
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista
- ✓ Métodos Mixtos
- ✓ Método de Expertos

**Observación directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser históricamente el más utilizado como por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación. [Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch,



## Capítulo I

---

1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos ,1995 y Cuesta Santos, 1997]

### Ventajas:

- Proporciona datos veraces al ser un procedimiento objetivo y empírico.
- Se realiza un registro sistemático y homogéneo de los datos.
- Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica de análisis de puestos de trabajo (lo que hace, como lo hace y por qué lo hace)

### Desventajas:

- La observación puede interferir en el comportamiento de las personas.
- Se requiere tiempo y esfuerzos por lo que su costo es alto.
- No recomendable cuando las tareas son complejas o de tipo intelectual.
- La persona no participa en el proceso de análisis.

**Método del cuestionario:** El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un **cuestionario o encuesta**. Este(a) puede adoptar dos formas (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Simula, 1989; Harper & Lynch, 1992;,1995 y Cuesta Santos, 1997).

**Cuestionario abierto:** se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.

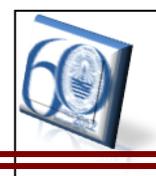
**Cuestionario pautado:** se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda una serie de preguntas prefijadas.

### Ventajas:

- Proporciona una gran gama de información si el cuestionario es exhaustivo.
- La información es valiosa si se siguen las recomendaciones establecidas.
- Supone una participación activa de los titulares de los puestos.

### Desventajas:

- No es conveniente en puestos de bajo nivel.
- Supone un trabajo arduo y laborioso a la hora de corregir y analizar todos los cuestionarios.
- Suele utilizarse con entrevistas personales.
- Las personas suelen exagerar sus funciones.



## Capítulo I

---

- La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.
- Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, una recolección inicial de datos para el análisis y necesita del refuerzo de otro método para completarse correctamente.

**Entrevista:** La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997).

### **Ventajas:**

- Versatilidad de los datos recogidos.
- Al ser un método más personalizado posee mayor riqueza informativa.
- Obtención de datos relativos a un cargo a través de la persona que más lo conoce.
- Es el método más utilizado y preferido.
- Hace partícipe del método al trabajador

### **Desventaja:**

- Requiere gran cantidad de tiempo y esfuerzo por lo que es costoso.
- Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos.
- Este método cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

**Método de expertos:** Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censura de ningún tipo. Se selecciona un número de experto, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través



de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos. (Calvés Hernández, 1988; Casa Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Fernández Ríos ,1995 y Cuesta Santos, 1997).

La calidad de la información comprendida en los perfiles de competencia dependerá, en gran medida, de la adecuada selección de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo.

Partiendo de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo la autora de la presente investigación reflexiona acerca de que no existe un método mejor o peor que los demás sino que cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas así como campos de aplicación en función de las características de los puestos de trabajo objeto de estudio y de la entidad

## **1.9 Los perfiles de competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo.**

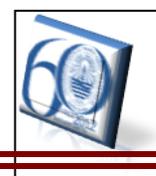
El resultado del análisis y estudio de una ocupación, en el sentido de atender a la triple vertiente psíquica, física y ambiental, se plasma en lo que se denomina perfiles de competencias; o sea, este viene a ser la síntesis del análisis del puesto de trabajo [Gallego, 1987].

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elaboran los perfiles de competencias de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos (1997) “los perfiles de competencias, son el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativa **(ver Anexo4)**

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, además de considerar las habilidades para trabajar en equipo, de comunicación, estados emocionales, es decir desde el punto de vista psico- social.

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura



## Capítulo I

---

(vaughn,1971; gallego, 1987; chiavenato, 1988; sikula, 1989; casas bartol ,1992; werther & davis,1992; barranco, 1993; french ,1993; sánchez garcía 1993 y cuesta santos, 1997), en la descripción de puestos de trabajo, expresado en los perfiles de competencias, se deben desarrollar las componentes siguientes:

Contenidos:

- Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto  
(¿Qué hace él o los ocupantes del mismo?).
- Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?).
- Objetivo (misión) ¿qué pretende conseguir? (¿Para qué lo hace?)

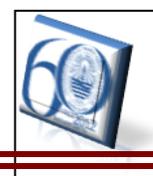
Requisitos y

responsabilidades

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida; conocimientos y aptitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes )
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto Condiciones de trabajo:
  - Condiciónes físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.
  - Período en el que se desempeñará el trabajo (¿cuándo? Y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).

Es necesario considerar también que los componentes esenciales de los perfiles de competencias interactúan o se interrelacionan; no se puede concebir como partes aisladas.

Para la confección de los perfiles de competencias de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible familiarizando al



personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados. En cuanto a la redacción de los perfiles de competencias de los cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente. Según Fernández Ríos (1995) se recomienda observar las siguientes reglas:

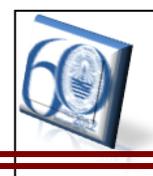
- Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- La descripción debe ser sencilla.
- Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.

Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Los perfiles de competencias deben brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permitirá que cuando se necesite consultar los perfiles de competencias para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.



### 1.9.1 Perfiles de cargos por competencias.

Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior. (arráiz, 2000)

“Los perfiles de competencias comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (cuesta santos, 2000)

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los Perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas. No se debe obviar que el capital humano es un factor de producción cuyo comportamiento es difícil de predecir, y aún más difícil de controlar por los múltiples factores de orden social, económico y político que influyen en él.



## **Conclusiones parciales**

1. La bibliografía consultada demuestra la importancia de la Gestión por competencia laboral en el marco empresarial actual, destacando la necesidad del conocimiento de los conceptos y actividades de las mismas para una correcta aplicación de estrategias de los recursos humanos.
2. La gestión por competencias garantiza el máximo desempeño de los trabajadores aumentando su potencial y su rendimiento. La necesidad de diseñar perfiles de cargo por competencias en las empresas cubanas, es una realidad por las ventajas que éstos tienen con respecto a los modelos anteriores.
3. La actual gestión de los recursos humanos tiene una tendencia hacia puestos polivalentes por lo que habrá que garantizar que los profesiogramas no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en el puesto de trabajo y el enriquecimiento del trabajo en general



### Capítulo II: Diagnóstico de los recursos humanos.

A partir de la revisión realizada en el capítulo anterior en éste se muestra un diagnóstico de la organización objeto de estudio enfatizando en la situación existente en la gestión de recursos humanos, empleando como herramienta fundamental el modelo de Gestión Recursos Humanos – Diagnóstico Proyección y Control (GRH-DPC) en su etapa de diagnóstico.

#### 2.1 Análisis de los métodos y técnicas utilizados en la investigación.

Se utilizaron los siguientes **métodos empíricos**:

- ✓ **Encuesta**, contribuyó a recoger datos sobre el estado actual de la Gestión de Recursos Humanos existente en la Empresa de Correos Villa Clara.
- ✓ **Entrevista**, posibilitó conocer los criterios de los trabajadores acerca del conocimiento de las tareas que desarrollan en su puesto de trabajo.
- ✓ **Consulta a expertos**, procesado por el Método Delphi, con el propósito de lograr información útil en la valoración de la propuesta.

Se utilizan también **métodos teóricos** donde se incluyen:

- ✓ **Histórico lógico**: favoreció el estudio del desarrollo histórico y lógico del análisis y diseño de puestos de trabajo, así como la determinación del procedimiento a utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias.
- ✓ **Análisis y síntesis**: en el procesamiento de la información obtenida de la consulta de las diferentes bibliografías.
- ✓ **Inductivo-Deductivo**: para determinar la correspondencia entre el desempeño laboral de los trabajadores y las competencias que se requieren para el puesto que desempeñan, para el diagnóstico de la situación actual de la Empresa correos Villa Clara, y el diseño de los perfiles de competencias que se proponen en el objeto de estudio práctico.

#### 2.2 Caracterización general de la Empresa de Correos Villa Clara.

La Empresa de Correos Villa Clara, fue creada a tenor con la Resolución Autorizante No. 770/2012 del Ministerio de Economía y Planificación, de fecha 29 de Diciembre de 2012, y la Resolución constitutiva No. 31 emitida por el Ministro de

## Capítulo II

---



Comunicaciones, de fecha 7 de Febrero del 2013; con domicilio legal en Carretera Central Nro 166 Km. 303 Banda Placetas Municipio Santa Clara , provincia Villa Clara, integrada al Grupo Empresarial Correos de Cuba y atendida por el Ministerio de Comunicaciones (MIC).

Es una entidad estatal encargada de garantizar los Servicios Postales Universales, la Distribución y Comercialización de la Prensa y de las Publicaciones, la Mensajería y la Paquetería Express, según lo establecido en el Artículo 57 de la Constitución de la República de Cuba, en el Decreto-Ley No. 3 508/1 965, así como en el Convenio Postal Universal y en sus Reglamentos.

Presta un conjunto de servicios a cuenta de terceros, muchos de ellos de carácter financiero y con un alto impacto en la población, como son el pago de la asistencia social y de la seguridad social, el cobro de los créditos personales, cobro de facturas telefónicas, de electricidad., venta de sellos ISD, declaraciones juradas y libros y pegatinas.

### **Misión**

Es una organización creada para garantizar en el territorio los servicios postales, la venta de productos y la prestación de servicios relacionados con valor añadido, que satisfagan las necesidades de la población en tal sentido y su integración con el sistema postal universal.

### **Visión**

Presta servicios postales apoyados en una amplia red de centros multiservicios con avales de calidad, altos niveles de rentabilidad y eficacia, con trabajadores motivados y capacitados, empleando tecnología de avanzada, con lo que se logra el desarrollo continuo de la actividad postal, la confiabilidad de los servicios y el reconocimiento social.

### **Valores compartidos**

- Lealtad a la patria ,la revolución y el socialismo
- Profesionalidad
- Responsabilidad y disciplina
- Honradez y honestidad



- Sentido de pertenencia

La entidad cuenta con 75 oficinas de Correos distribuidas en 17 Agencias, 21 sucursales y 37 ventanillos, 84 buzones, 9 kioscos, 1 tele - correos y 2 salas de navegación. (Santa Clara 1 y Remedios ).

### **Objeto Empresarial**

Comercializar de forma minorista prensa y publicaciones en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

1. Comercializar de forma minorista y mayorista sellos de impuestos sobre documentos en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
2. Brindar servicios postales universales a la población, incluyendo los productos e insumos necesarios para su ejecución en pesos cubanos.
3. Brindar servicios de comunicaciones postales, telegráficas, nacionales e internacionales; filatélicas, de prensa y publicaciones, de mensajería, de transportación y distribución de mercancías, financieras y comerciales de corte postal, servicios de valor agregado afines a la actividad postal, incluyendo los productos e insumos necesarios para su ejecución, en Cuba, en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Desarrollar actividades de remesas familiares en pesos convertibles por medio de giros y otros.
5. Ofrecer servicios de telefonía a la población en las unidades de correos a través de contratos con ETECSA, en pesos cubanos.
6. Ofrecer servicios informatizados de comunicación propios de la actividad postal, incluyendo soluciones integrales, programas, equipos, componentes, accesorios e insumos para comercializarlos de forma mayorista en Cuba en pesos cubanos y pesos convertibles y en el exterior en divisas a través de las entidades autorizadas, según nomenclatura aprobada por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior y la Inversión Extranjera, según corresponda.
7. Comercializar de forma minorista y mayorista, accesorios e insumos informáticos, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.



8. Ofrecer servicios informatizados de comunicación nacional e internacional a través de los centros de navegación a personas naturales en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Prestar servicios de tramitación de documentos legales, administrativos y aquellos vinculados con la vida social de la población, en pesos cubanos y pesos convertibles.
10. Comercializar de forma mayorista y minorista, insumos y accesorios de oficina en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
11. Prestar servicio de arrendamiento de locales a la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA) y a otras entidades del Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC), en pesos convertibles.
12. Prestar servicios de alquiler de locales y almacenes en pesos cubanos y convertibles.
13. Comercializar de forma mayorista y minorista, sellos de correo, publicaciones, papelería, material promocional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
14. Comercializar de forma minorista tarjetas prepagadas de telefonía en pesos cubanos y pesos convertibles.
15. Prestar servicios de mensajería Express en pesos cubanos y pesos convertibles.
16. Prestar servicios de cobros y pagos de seguridad social, asistencia social, créditos sociales y algunos otros que sean aprobados por el Gobierno, en pesos cubanos.
17. Comercializar de forma mayorista y minorista artículos y productos de corte e imagen postal y filatélico en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
18. Prestación de servicios de promoción publicitaria en los soportes comunicativos de imagen corporativa de correos.



### **2.3 Diagnóstico de la gestión de recursos humanos.**

El modelo a utilizar para diagnosticar la GRH es el modelo de gestión de recursos humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión (DPC) de Cuesta en su etapa de diagnóstico. **(Anexo 5)**. Este es un modelo de GRH funcional, implicando una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Este modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país.

Con la ayuda de algunas preguntas claves del modelo de GRH DPC se logra alcanzar el conocimiento de las personas a gestionar, incluyendo su existencia material (vivienda, entradas económicas, etc.) Las preguntas claves utilizadas serán orientadas a los factores de base y equipos de interés.

#### **2.3.1 Factores de base:**

##### ✓ **Características de las personas**

PC: ¿Cuál es la naturaleza material de las personas en el trabajo?

PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

##### ✓ **Cultura organizacional**

PC: ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas clave de los empleados acerca de la naturaleza de la organización, su papel en la sociedad y cómo deberá ser dirigida?

PC: ¿Cómo deberán ser tratados y utilizados los empleados de la organización?

##### ✓ **Atractivos de la organización.**

PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

##### ✓ **Tecnología de las tareas.**

PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene?

PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?

##### ✓ **Leyes y valores de la sociedad.**

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes?



- **Características de las personas que trabajan**

Como parte de este análisis se procede a determinar cómo es el comportamiento del subsistema de personal haciendo énfasis en la composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional, edad, sexo y nivel de escolaridad como primer punto a considerar dentro de los factores de base.

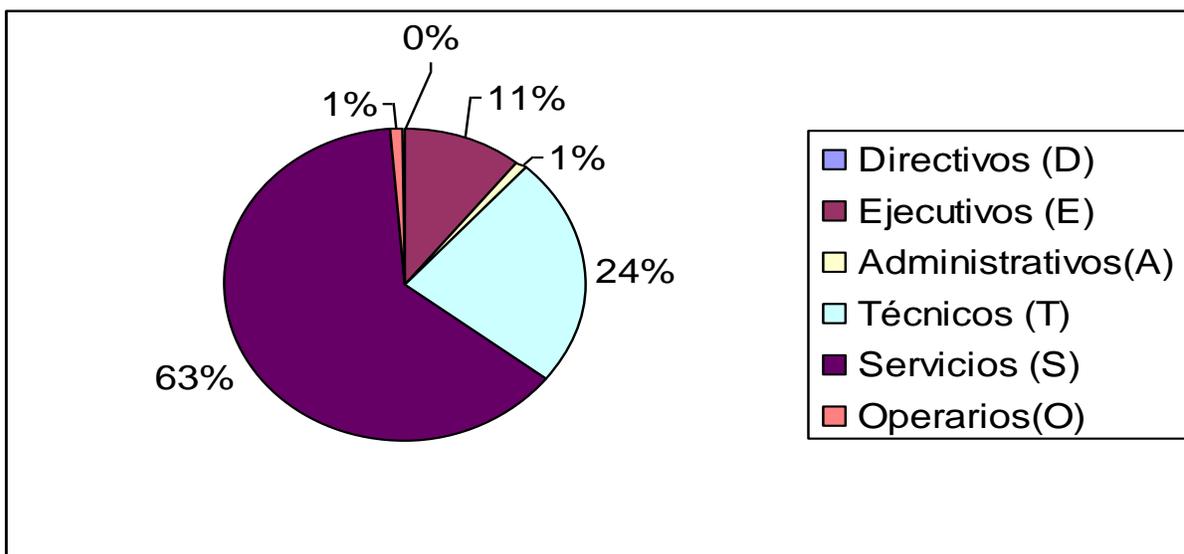
- ✓ **Categoría ocupacional**

La entidad tiene una plantilla cubierta de trabajadores, la cual esta distribuida en diferentes categorías ocupacionales como se muestra en la tabla 2.1:

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Aprobada</b>	<b>Cubierta</b>
Directivos (D)	1	1
Ejecutivos (E)	79	78
Administrativos(A)	8	7
Técnicos (T)	175	175
Servicios (S)	468	465
Operarios(O)	15	10
Total	746	736

**Tabla 2.1 Fuente: Elaboración propia.**

En la figura 1 que se muestra a continuación aparecen representados de forma gráfica el por ciento de trabajadores referido a cada una de las categorías.



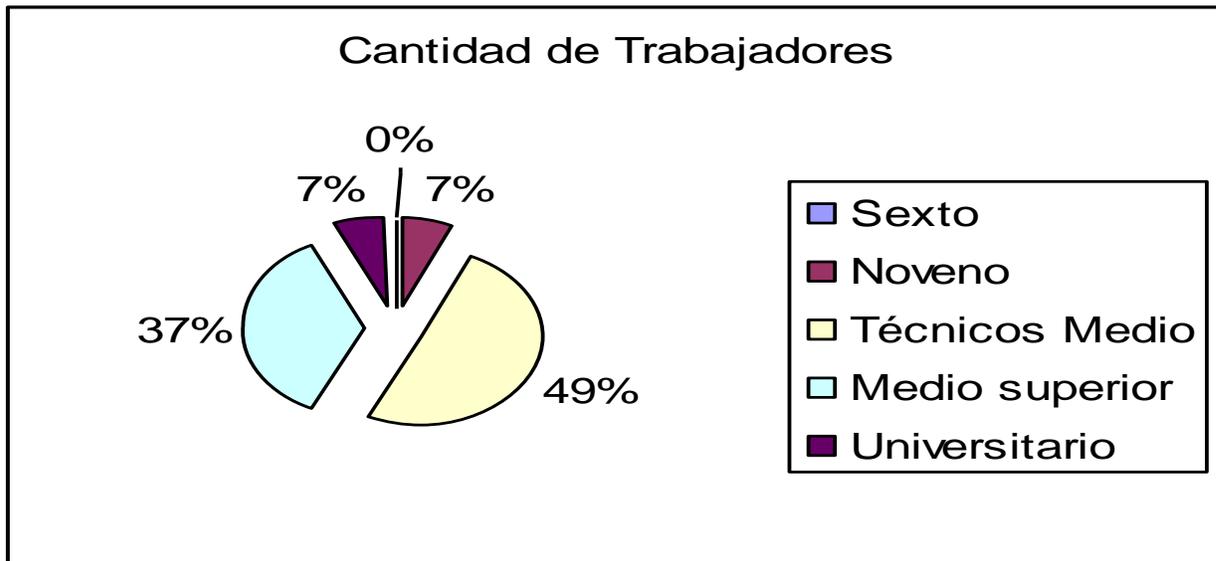


**Figura 1 Composición de la plantilla por categoría ocupacional**  
**Fuente: Elaboración propia**

Como se aprecia el 63 % del total de trabajadores está vinculado directamente a las actividades de servicio, lo que fundamenta la importancia que se le confiere a la calidad como resultado de la percepción que tienen los clientes del servicio.

✓ **Nivel de escolaridad**

La composición de la plantilla según su nivel de escolaridad se muestra en la figura siguiente:

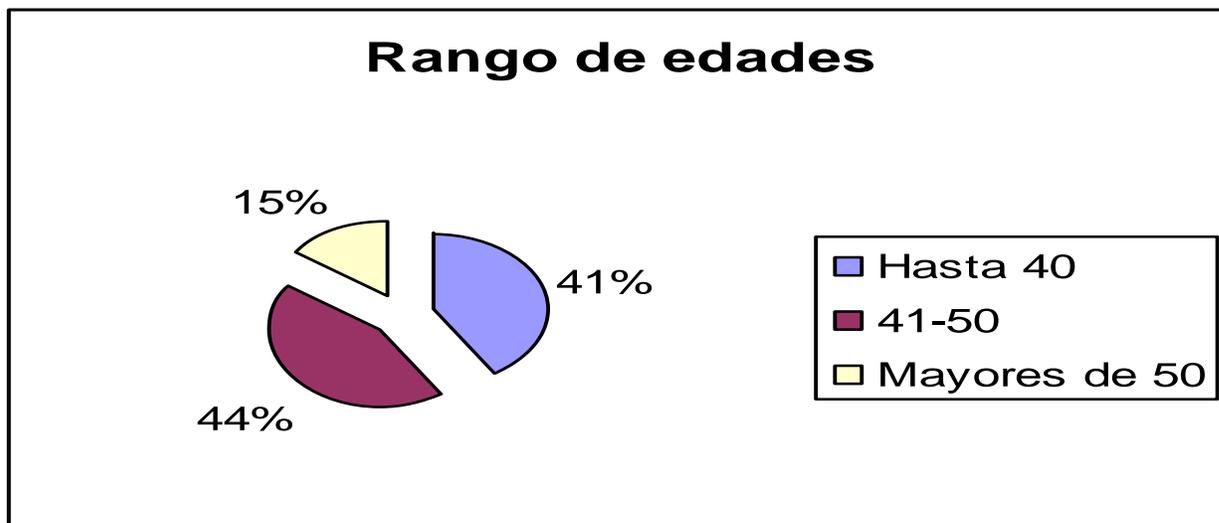


**Fig. 2 Por ciento de trabajadores por nivel de escolaridad**  
**Fuente: Elaboración propia**

Se evidencia en la información que contiene el gráfico que el mayor por ciento de trabajadores lo representa la calificación de técnico medio para un 49% y en el caso del nivel universitario un 7%, por tanto es preciso incentivar a los trabajadores para que se superen de acuerdo al trabajo que realizan con el objetivo de lograr un mejor desempeño.

✓ **Rango de edades**

A continuación se muestra el rango de edades de los trabajadores



**Figura 3. Rango de edades de los trabajadores**  
Fuente: Elaboración propia

Al analizar el rango de edades que se muestra en la figura anterior, se observa que el 41 % de los trabajadores es menor de 40 años lo que propicia una ventaja para la Empresa.

Con el propósito de realizar una valoración acerca de la naturaleza de las personas en el trabajo, se realizó un análisis de los expedientes laborales de los trabajadores, en los cuales se recogen los datos siguientes:

- Un modelo donde constan los datos personales del trabajador; antecedentes laborales, actividad a realizar, movimientos y salario a devengar, así como el control de las ausencias y motivos de éstas.
- Contratos de trabajo y sus anexos correspondientes.
- Certificación o constancia de la actualización del registro de inscripción profesional, en los casos en que corresponda.
- Nombramiento o designación.
- Boleta de asignación del graduado.
- Documento donde se acredite la calificación del trabajador mediante título emitido por el centro de enseñanza correspondiente a favor del graduado o



la certificación del centro de enseñanza en el que se graduó o de curso de capacitación y desarrollo;

- Documentos relacionados con la seguridad social que acreditan el tiempo de trabajo, salarios devengados o ambos;
- Copia de resoluciones sobre sanciones laborales y judiciales que tengan implicaciones en el orden laboral, una vez que sean firmes y mientras que no sea rehabilitado el trabajador;
- Peritaje médico, si existe
- Copia del acta de entrega del expediente laboral;
- Índice de relación de documentos;
- Resultados de las evaluaciones del desempeño;
- Movimientos de ocupaciones o cargos.
- Hoja resumen, correspondiente a las bajas de centros de trabajo efectuadas: contiene los nombres y apellidos, domicilio, número de carné de identidad y estado civil del trabajador, ocupación o cargo que desempeña; salario que devenga; causa de la baja: explicación de las causas de la solicitud del trabajador o de la administración, según corresponda; evaluación del desempeño, y de su comportamiento laboral; certificación o constancia de actualización en el registro de inscripción profesional correspondiente, en los casos así establecidos; la relación de los centros laborales donde trabajó en los últimos 10 años; resumen con el total del tiempo de servicios prestados de su vida laboral, y el total de los salarios devengados en cada uno de los últimos 10 años; índice de los documentos del expediente laboral.

Según se pudo detectar, el expediente laboral carece de datos tan importantes como las preferencias laborales, las expectativas, los obives y los deseos de progreso personal.

### ✓ **Cultura organizacional**



Para realizar el diagnóstico en este punto se comienza aplicando la Encuesta Likert propuesta por Cuestas Santos (2010) (**Anexo 6**) la cual puede revelar la filosofía o cultura emitida por los trabajadores, por tanto se procede a calcular el tamaño de muestra óptimo para aplicar la misma ya que la cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización.

Teniendo en cuenta que el total de empleados es de 736, se toma este valor como el tamaño de la población, y se decide hallar un tamaño de muestra. Para ello, se utiliza la expresión (1):

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Donde:

n – Tamaño óptimo de la muestra

N – Tamaño de la población (746)

Z1- Percentil de la distribución normal (1.96)

p – proporción esperada (50%)

d – Error absoluto (5%)

Sustituyendo los valores correspondientes se obtiene que:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * 0.5 * 0.5}{1 + \frac{1}{736} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 * 0.5 * 0.5 - \frac{1}{736}} = 384.16 \approx 385$$

Al analizar los resultados se pudo apreciar que los subordinados tienen muy poca confianza en sus superiores, por lo que no se sienten libre para expresarles cualquier problema es decir la comunicación no fluye abiertamente y esto ocasiona deterioro en las relaciones en la organización, influyendo en la calidad de los servicios. Además se aprecia según el criterio de los directivos que la motivación y la labor en equipo presenta valores muy bajos siendo estos los elementos claves que se deben perfeccionar ya que de ellos depende la voluntad de esfuerzos para alcanzar las metas.

- **Atractivo de la organización**



La reputación o imagen de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados. Las condiciones materiales de trabajo existentes en el centro, las posibilidades de superación profesional que se ofrecen, así como la calidad en las relaciones interpersonales del colectivo de trabajo constituyen atractivos organizacionales que garantizan la lealtad de los trabajadores actuales y futuros. Para ello se aplica el cuestionario de satisfacción laboral (**Anexo 7**) a los trabajadores (numero de muestra calculado en la expresión 1) en distintas áreas de la Empresa para conocer su criterio. Al aplicar el mismo y obtener las respuestas se pudo ver que:

El 60% de la muestra opina que su puesto de trabajo posee las condiciones necesarias para que se pueda realizar su trabajo con un mínimo de esfuerzo

Al analizar la pregunta 1 del cuestionario, el 99% de la muestra afirma que les gusta el trabajo que realizan pero que es menos de lo que deberían ganar, mientras que un 1% lo considera apropiado.

El 90 % afirma que cuando le es encomendada una tarea o una actividad se le explica bien lo que tiene que hacer, mientras que un 10 % afirma que no.

El 98 % de los encuestados coincidieron en que les gusta que cuando cumplen eficientemente su trabajo sea de conocimientos del resto del colectivo.

Para la validación de las encuestas administradas se utilizó el coeficiente alpha de Cronbach, de acuerdo con los pasos siguientes:

### Planteamiento de la Hipótesis

Ho: No es fiable la encuesta.

H1: Es fiable la encuesta.

### Aplicación de la prueba de Cronbach

$\alpha = 0,968 > 0,70$  Aceptable

### Cumplimiento de la Región Crítica

Se rechaza la Hipótesis Nula; por lo tanto es fiable la encuesta.

### ● **Tecnología de las tareas**

La tecnología de las tareas abarca a equipos, materiales y el procedimiento de organización que sería el sistema de trabajo sin el cual no tendría razón la GRH. En



ella se incluyen el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene, junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción/servicio, el aprovisionamiento y la distribución). Sin embargo, en la práctica empresarial estas fronteras no se suelen delimitar generalmente al sistema de trabajo en su conjunto. No obstante lo que si es común y no tiene linderos con su presencia, es el personal o los recursos humanos.

Según los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas anteriormente el 80% de los directivos y el 40% de los empleados encuestados revelan que se sienten recargados de trabajo, así como el 20% de los directivos y 35% de los empleados califica de regulares las condiciones de trabajo.

El análisis realizado de los resultados anteriores refleja que existen dificultades con la organización de los procesos de trabajo y las condiciones en que estos se desarrollan. Además los perfiles de cargo vigentes (profesiogramas), no se corresponden con las exigencias actuales de los sistemas de trabajo existentes en la instalación debido a que no se incluyen las competencias laborales, lo cual es una exigencia para el diseño e implementación del Sistema Integrado de Capital Humano de acuerdo con la familia de las NC 3000.

Teniendo en cuenta que la razón de ser de la Empresa de Correos Villa Clara son los clientes, habrá que diseñar los sistemas de trabajo en función de ellos. Esto evidencia la necesidad de diseñar el perfil de competencias para el puesto de Gestor A Comercial Postal de forma tal que su contenido se corresponda con la actual dinámica de puestos propiciando el enriquecimiento del trabajo, así como incluyendo las condiciones de trabajo específicas para cada puesto de trabajo.

- **Leyes y valores de la Sociedad.**

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en Cuba, es el organismo encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, de seguridad y protección en el



trabajo y de prevención, atención y seguridad social. En tal sentido la Empresa de Correos Villa Clara, rige la gestión del capital humano atendiendo al marco regulatorio establecido por el mismo. Por las características de su objeto social, la entidad en estudio tiene en cuenta para su gestión regulaciones establecidas por otros ministerios como el MAC (Ministerio de Auditoría y Control), el MEP (Ministerio de Economía y Planificación) y el MFP (Ministerio de Finanzas y Precios).

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de correos villa clara del presente capítulo, se realizó el análisis de los puestos de trabajo siendo el puesto de gestora A comercial donde se detectaron las siguientes debilidades:

- No existe una adecuada orientación al cliente, lo que provoca la insatisfacción del mismo.
- La escasa gestión de venta por la no prestación de servicio con la calidad requerida.
- Falta de capacitación del personal seleccionado para ocupar el puesto, influyendo en la eficiencia del servicio que se ofrece.

Es por ello que es seleccionado por la autora el puesto de Gestora A Comercial Postal como objeto de análisis del presente trabajo.

### **Conclusiones parciales**

1. El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos permitió conocer la existencia de deficiencias en la aplicación de la filosofía participativa en la organización, debido al escaso poder que esta concede a sus empleados en la toma de decisiones.
2. El diagnóstico realizado de los recursos humanos reveló la existencia de documentos que contienen contenidos de trabajo que no satisfacen las necesidades actuales de la gestión de los recursos humanos en la organización.
2. No se cuenta con una herramienta metodológica que contribuya al enfoque sistémico que debe existir en la relación técnico organizativa entre las actividades claves de la gestión de los recursos humanos.



### **Capítulo III: Procedimiento para el diseño del perfil de cargo por competencias.**

El presente capítulo tiene como objetivo seleccionar y aplicar un procedimiento que permita diseñar el perfil de competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal en la Empresa de Correos Villa Clara por ser considerado un puesto clave en la prestación de los servicios.

#### **3.1 Procedimiento para determinar las competencias laborales.**

Para el diseño del perfil de competencias del puesto señalado con anterioridad es necesario tener determinada las competencias laborales y para ello la autora decide adoptar el procedimiento propuesto por Cuesta Santos en su libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos” (2010) como se muestra en el **Anexo8**. Existen varios métodos propuestos por diversos autores, como los de observación directa, cuestionarios y entrevistas que conforman el Examen Crítico (mixto); y el método de cuestionario para la configuración del mapa de condiciones de trabajo y protección e higiene. Entre ellos cuenta el método de expertos o Delphi por rondas que es el que se utilizará en la determinación de las competencias laborales para conformar el perfil de competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal.

Para identificar las mismas se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto que derivan en tareas y estos en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas, además de la información contenida en los profesiogramas.

#### **3.2 Aplicación del procedimiento.**

##### **3.2.1 Fase I: Preparación y Sensibilización.**

##### **Actividad 1: Definir el proyecto estratégico de la organización**

La estrategia empresarial se encuentra actualizada y aprobada por el Director General de la Empresa, correspondiendo al período 2013-2015, siendo compatible con la del organismo superior. Entre los principales aspectos que integran la estrategia de la entidad esta la misión, visión y los objetivos estratégicos. Se mantienen como ejes esenciales del Plan Estratégico del Grupo Empresarial Correos de Cuba hasta el año 2015 la definición de 4 Áreas de Resultados Clave 5 ,Objetivos Estratégicos Generales y los factores clave de éxito.



### **Áreas de resultados clave**

1. Desarrollo Organizacional
2. Servicios y Operaciones
3. Gestión del Capital Humano
4. Seguridad y Control

### **Objetivo Estratégico Global**

Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal y otros de valor agregado con alto impacto social, con niveles satisfactorios de calidad y seguridad, garantizando su sostenibilidad y sobre la base de un capital humano motivado, capacitado y con elevados valores éticos y profesionales, una adecuada organización y la aplicación de métodos, procedimientos y tecnologías avanzadas

### **Objetivos estratégicos generales**

1. Implantar y perfeccionar una estructura organizativa y funcional de Correos para adecuarla a las condiciones y exigencias de su funcionamiento, posibilitar su dirección y asegurar el empleo óptimo del capital humano.
2. Lograr que el Servicio Postal Universal satisfaga los requerimientos de la población y los indicadores de calidad fijados para las condiciones del país, mediante la mejora integral de todos los procesos que inciden en su prestación.
3. Concluir el reordenamiento, consolidación y ampliación de la cartera de otros servicios y productos con alto impacto social, asegurando una adecuada correspondencia calidad-precio.
4. Lograr niveles de profesionalidad y de motivación en todo el personal que estén en correspondencia con los requerimientos de la actividad de Correos y, en especial, con las exigencias de calidad que aseguren la satisfacción de la población.
5. Concluir totalmente el reordenamiento contable y financiero de Correos de forma que se garantice que el registro, control y clasificación de las



operaciones económicas cumpla con las normas nacionales e internacionales establecidas, incluyendo una adecuada determinación de los costos de los productos y servicios.

6. Concluir el desarrollo del Sistema Integrado Postal y lograr una disciplina de utilización en toda la red de Correos como herramienta de registro y control de las operaciones y servicios que, conjuntamente con otras medidas de seguridad postal, contribuya al fortalecimiento del Control Interno y la prevención de hechos delictivos y de corrupción.

### Factores clave de éxito

- ✓ Universalización de los servicios con la calidad requerida.
- ✓ Seguridad postal garantizada.
- ✓ Desarrollo de nuevos servicios.
- ✓ Mejora continua de los procesos.
- ✓ Autosostenibilidad del Servicio Postal.
- ✓ Servir como plataforma de interacción entre el Gobierno y la Sociedad.
- ✓ Adecuada estructura organizativa de la ECC.
- ✓ Trabajo de colaboración internacional y relaciones trabajo con los organismos internacionales.
- ✓ Adecuada gestión del capital humano como elemento que motive y desarrolle profesionalmente a nuestros trabajadores, garantizando un alto grado de honestidad y compromiso con la Organización.
- ✓ Automatización e Informatización de los Servicios.

### Actividad 2: Construir el equipo de trabajo.

Para construir el equipo de trabajo se determinó el número de expertos a través de la siguiente expresión:

$$M = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

M: cantidad necesaria de expertos.

p: proporción estimada de errores en la estimación.



i: precisión deseada de la estimación.

k: constante asociada al nivel de confianza elegido ( $1-\alpha$ )

Al tomar el nivel de precisión  $i= 0.16$ , la porción estimada de error  $p= 0.05$  y  $K= 3.8416$  para un nivel de confianza del 95% se obtuvo:

$$M = \frac{1}{0.16} \times 3.8416 \approx 7$$

Un valor óptimo de 7 expertos donde a continuación en la tabla se muestran los datos personales relacionados con la labor que realizan

Expertos (E)	Nombre y Apellidos y Cargo	Años de experiencia	Nivel educacional
E1	Eduardo Hernández Alonso ( Subdirector de Operaciones)	11	Master
E2	Alexey Fernández Campuzano (Subdirector de recursos Humanos )	5	Ingeniero
E3	Reina Xiomara Gómez Martínez (Especialista B en GRH )	6	Licenciada
E4	Liset Delgado Gómez (Especialista General)	5	Master
E5	Dania Vera Canalda ( Especialista en Gestión Comercial)	10	Licenciada
E6	Idalis Bacallao (Especialista B en Gestión Económica)	4	Licenciada
E7	Yaylin Tenorio Fernández (Especialista General )	9	Ingeniera

**Tabla 2.1: Datos de los expertos.**

**Fuente: Elaboración propia.**

La preparación de los expertos en el tema es decisiva en el análisis a realizar, para seleccionarlos se tuvo en cuenta:

- Conocimiento sobre el tema.
- Experiencia laboral.



- Capacidad para la toma de decisiones.
- Calificación técnica.
- Capacidad de comunicación y desenvolvimiento.

### **Actividad 3: Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo.**

Los actuales perfiles de cargos existentes en la Empresa de Correos Villa Clara son los profesiogramas los que reflejan un clásico contenido del puesto expresado en funciones o tareas.

Tomando en cuenta que el contenido de trabajo es el que marca la diferencia entre los diferentes puestos se determinarán las competencias laborales para el perfil del puesto Gestor A Comercial Postal según las funciones descritas en el profesiograma vigente así como los demás requisitos plasmados en el mismo.

### **Actividad 4: Definir el formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones que se dictan por el Ministerio correspondiente, así como con las políticas de GRH que se deben adoptar.**

El formato a utilizar para el diseño del perfil del puesto Gestor A Comercial Postal es el propuesto por Armando Cuestas Santos, en Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (2010) el cual se describe en el **Anexo 8**.

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo se detallan los componentes esenciales del mismo:

#### **✓ Competencias del puesto:**

-Que hace el o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto que deben ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarquen tales tareas o funciones y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.

-Como lo hace: recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones. .Respecto a métodos que emplea, cuando se aplica la Administración por objetivos no se explicitan ya que interesan los resultados y no el como se obtienen.

-Para que lo hace: objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.



### ✓ **Requisitos y responsabilidades:**

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar. el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

### ✓ **Condiciones de trabajo**

-Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollara predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, et casi como las relaciones interpersonales.

-Cuándo de manera predominante se realizara el desempeño y los regímenes de trabajo –descanso prevaeciente

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas .Como la tendencia actual es hacia puestos polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el profesiograma o perfil de cargo mantenga correspondencia con esa tendencia, de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, que propicie el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

### **Actividad 5: Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias.**

El procedimiento a aprobar para la confección del perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal es el descrito por Cuesta Santos (2010), éste podrá ajustarse de acuerdo a las exigencias de la empresa objeto de esta investigación.

### **Actividad 6: Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.**

Una vez cumplidas las actividades anteriores, corresponde ahora explicarle a los responsables del proceso, que se va a realizar un estudio para elaborar el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal utilizando el procedimiento referido anteriormente , con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.



### **Actividad 7: Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos. Ilustrar el método Delphi por rondas.**

Una vez seleccionado el personal encargado de realizar el estudio se desarrollaron dos sesiones de capacitación orientadas hacia el análisis de las competencias laborales y los métodos fundamentales que se pueden utilizar en estos casos.

#### **3.2.2 Fase II: Identificación y articulación de las competencias.**

### **Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones.**

Para el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal se determinan las competencias laborales que deben conformar el contenido del puesto para diseñar posteriormente el perfil a partir del método Delphi por rondas el cual se ilustra a continuación:

**Ronda 1:** A cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto Gestor A Comercial Postal? Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias. A continuación configuran la tabla siguiente:

<b>Competencia (C)</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>
Capacidad de organización	X	X	-	X	X	-	X
Orientación al cliente	-	X	-	-	X	X	X
Gestión de venta	-	-	-	X	-	X	X
Compromiso organizacional	X	X	X	X	X	X	X
Orientación al logro de los resultados	-	X	X	X	X		
Aceptación de normas y políticas	X	X	X	X	-	X	X
Adaptabilidad	X	X	X	X	X	X	X
Habilidad para las relaciones	X	X	X	-	X	X	X



interpersonales, fluidez y precisión al comunicarse.							
Negociación y manejo del conflicto	X	X	X	X	X	X	X
Habilidad tecnológica	-	-	-	X	X	X	-
Cultura de datos	x	-	-	-	-	-	-
Orientación al trabajo en equipo	-	-	-	-	x	-	-
Integridad	-	-	-	-	-	-	X
Orientado a la formación continua	X	-	-	-	-	-	-
X: C relacionada con el experto							
-: C no relacionada con el experto							

**Tabla 3.1 Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)**

**Fuente: Elaboración propia**

**Ronda 2:** Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 3.1), en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con una N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión siguiente:

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

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

El procesamiento anterior implica la tabla siguiente:



Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Capacidad de organización		N			N			71%
Orientación al cliente								100%
Gestión de venta								100%
Compromiso organizacional								100%
Orientación al logro de los resultados								100%
Aceptación de normas y políticas				N			N	71%
Adaptabilidad								100%
Habilidad para las relaciones interpersonales, fluidez y precisión al comunicarse.								100%
Negociación y manejo del conflicto				N				85%
Habilidad tecnológica	N							85%
Cultura de datos		N						85%
Orientación al trabajo en equipo								100%
Integridad			N	N			N	57%
Orientado a la formación continua	N	N		N		N		42%

**Tabla 3.2 Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia**

**Fuente: Elaboración propia**

Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores  $Cc < 60\%$  se elimina por baja concordancia o poco consenso entre los expertos, por tanto son consideradas válidas las competencias con un valor superior al 60% ( $Cc \geq 60\%$ ) a excepción de la competencias: Integridad y Orientado a la formación continua por poco consenso entre los expertos.

**Ronda 3:** Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la siguiente pregunta:

## Capítulo III



¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Se les orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta  $n= 12$ , en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de  $R_j$ , esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall.

El resultado de este análisis se muestra en la siguiente tabla:

<b>Competencias</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>Rj</b>	<b>D</b>	<b>D<sup>2</sup></b>
Capacidad de organización	6	6	6	6	6	6	6	42	-3,5	12,25
Orientación al cliente	4	4	4	5	4	5	5	31	-14,4	210,25
Gestión de venta	7	9	7	8	7	7	8	53	7,5	56,25
Compromiso organizacional	3	3	3	2	3	2	3	19	-26,5	702,25
Orientación al logro de los resultados	8	8	9	9	8	8	9	59	13,5	182,25
Aceptación de normas y políticas	1	1	1	1	1	1	2	8	-37,5	1406,25
Adaptabilidad	2	2	2	3	2	3	1	15	-30,5	930,25
Habilidad para las relaciones interpersonales, fluidez y precisión al comunicarse.	9	7	8	7	9	9	7	56	10,5	110,25
Negociación y manejo del conflicto	5	5	5	4	5	6	4	34	-11,5	132,25
Habilidad tecnológica	11	10	12	12	10	10	12	77	31,5	992,25
Cultura de datos	12	11	10	11	11	11	10	76	30,5	930,25

## Capítulo III



Orientación al trabajo en equipo	10	12	11	10	12	12	11	78	32,5	1056,25
									$\sum D^2$	6721

$T = \frac{1}{2} M (K+1) = \frac{1}{2} * 7 (12+1) = 45.5$  por lo que:

$$W = \frac{12 * (6721)}{7^2 * 12^3 - 12} = \frac{80652}{84084} = 0.95$$

Peso subjetivo  $W > 0.5$  se cumple

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar  $K=12$  (muestra grande)

$H_0$ : El juicio no es consistente.

$H_1$ : El juicio es consistente.

El estadígrafo es el de la expresión :

$$\chi^2 = M (K-1) W$$

$$\chi^2 = 7 * 11 * 0.95$$

$$\chi^2 = 73.15 \quad \chi^2_{\gamma, k-1} = \chi^2_{0.05, 11} = 20.85$$

RC: Si  $\chi^2 > \chi^2_{\gamma, k-1}$  se rechaza la hipótesis nula.

$$73.15 > 20.85$$

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula, por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias junto a sus dimensiones es el siguiente:

Competencias del puesto	Dimensiones
-------------------------	-------------



<p><b>1- Aceptación de normas y políticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoce y cumple los principios de ética, las normas y políticas laborales inherentes a su puesto.</li> <li>✓ Conoce y aplica los procedimientos y estándares establecidos y sigue la pauta establecida para la realización de las actividades que se desarrolla.</li> </ul>
<p><b>2-Adaptabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se ajusta al ritmo de trabajo en dependencia de los requerimientos de la misión establecida</li> <li>✓ Se adapta con facilidad al cambio de actividad dentro de su puesto de trabajo en dependencia de las funciones establecidas.</li> </ul>
<p><b>3-Compromiso organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se identifica con el objeto social de su entidad, favoreciendo los índices de calidad del servicio.</li> <li>✓ Posee un sentido de pertenencia que favorece el clima organizacional y fortalece las relaciones de trabajo entre sus compañeros.</li> </ul>
<p><b>4-Orientación al cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brinda un trato cordial y amable al cliente, interesándose en el como persona y abordando sus necesidades.</li> <li>✓ Manifiesta una comunicación abierta y permanente con el cliente interno o externo.</li> <li>✓ Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad con trato amable y cordial en busca de soluciones alternativas o variantes de servicios.</li> <li>✓ Ofrece valor añadido en la prestación de servicios al cliente y se anticipa a sus necesidades.</li> <li>✓ Contribuye a construir nuevas relaciones para ganar clientes.</li> </ul>
<p><b>5-Negociación y manejo del conflicto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interviene de forma habitual en procesos de negociación con los clientes de la unidad.</li> <li>✓ Utiliza opciones y argumentos preparados previamente para convencer o llegar a acuerdos.</li> </ul>
<p><b>6-Capacidad de organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administra el tiempo con efectividad para la tramitación de la gestión postal.</li> </ul>
<p><b>7-Gestión de venta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es capaz de promover los servicios postales y telegráficos con gran motivación.</li> <li>✓ Satisface las necesidades de los servicios y bienes que brinda la organizacion postal</li> <li>✓ Actualiza a los clientes del os nuevos servicios.</li> </ul>



<p><b>8-Habilidad para las relaciones interpersonales ,fluidez y precisión al comunicarse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee una expresión oral y escrita ,así como una escucha empática que consolidan las relaciones interpersonales ,orientándola a los valores compartidos de la empresa</li> <li>✓ Admite sugerencias de su jefe inmediato y compañeros de trabajo ante cualquier caso de duda.</li> <li>✓ Flexibilidad de pensamiento ante situaciones nuevas reflejadas en las acciones</li> </ul>
<p><b>9-Orientado al logro de los resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se esfuerza por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia</li> <li>✓ Posee conocimientos amplios sobre tarifas ,clientes e informática postal</li> <li>✓ Es capaz de realizar las facturas de los servicios prestados por la empresa ,atender y resolver las reclamaciones de los clientes con las mismas .</li> </ul>
<p><b>10-Cultura de datos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registra eficientemente la información recibida.</li> <li>✓ Informa de manera efectiva las incidencias del servicio de tramitación de envíos postales y telegráficos ,así como de pagos a terceros y otras acciones bajo su nivel de competencias</li> </ul>
<p><b>11-Habilidad tecnológica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee conocimientos y destrezas para manejar programas gestores base de datos.</li> <li>✓ Es capaz de operar los programas informáticos necesarios para desempeñar sus funciones.</li> </ul>
<p><b>12-Orientado al trabajo en equipo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica y propicia condiciones de trabajo en equipo con sus compañeros.</li> <li>✓ Se retroalimenta con las experiencias profesionales y las de su equipo de trabajo.</li> </ul>

### Actividad 9: Realizar la descripción de puestos.

En esta actividad vamos a realizar la descripción del puesto objeto de estudio en cuanto a su misión y funciones.

#### **Puesto: Gestor A Comercial Postal**

**Misión:** Brindar los servicios postales y telegráficos así como los cobros a terceros con la calidad requerida de acuerdo a las exigencias del cliente.

#### **Funciones:**



1. Participar en conjunto con la administración en la elaboración y modificación de los sistemas de trabajo que se establecen con vistas a la ejecución y al desarrollo de las operaciones postales.
2. Atender a los clientes y usuarios vendiendo, asesorando orientando y ofertándole los productos y servicios que brinda la entidad.
3. Recibir y mantener bajo custodia durante la jornada laboral valores y efectivos asociados a las operaciones postales y telegráficas.
4. Ordenar, clasificar, anotar, enumerar, sellar, cancelar, distribuir, pesar, archivar, entregar, recoger y controlar los elementos componentes del servicio que presta.
5. Transmitir y deponer información codificada, mensajes telegráficos y telefónicos.
6. Procesar la información que recibe y transmite según los reglamentos, normas y procedimientos establecidos.
7. Mostrar catálogos y listas de precios de los productos y servicios que se oferta en la unidad.
8. Solicitar y revisar la documentación oficial del cliente para la prestación del servicio en casos requeridos.
9. Revisar, colocar y empaquetar la mercancía dentro de los envíos postales.
10. Controlar y conciliar los valores y/o Objetos que manipula dentro de la jornada laboral utilizando los modelos y procedimientos establecidos.
11. Ejecutar el cuadro de caja y liquidación diaria del efectivo y valores de su puesto de trabajo.
12. Mantener constante superación y actualización sobre las nuevas tecnologías y métodos de avanzada que se introduzcan en el campo de los servicios postales.
13. Realizar otras funciones de similar complejidad según se requiera.

### **Actividad 10: Confeccionar finalmente el perfil de cargo por competencias.**

El perfil de cargo por competencias confeccionado para el puesto Gestor A Comercial Postal se muestra a continuación:



**Denominación del puesto:** Gestor A Comercial Postal

**Área a la cual pertenece :** Oficina de Correos

**Categoría Ocupacional :**  
Servicios

**Grupo Escala:** VI

**Salario:** \$ 280.00

**Subordinación :** Jefe de brigada  
Subdirector de Oficina de Correos (Operaciones)  
Director de Oficina de Correos

**Misión:** Brindar los servicios postales y telegráficos así como los cobros a terceros con la calidad requerida de acuerdo a las exigencias del cliente.

**Competencias del puesto**

**Dimensiones**

<p><b>Aceptación de normas y políticas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoce y cumple los principios de ética, las normas y políticas laborales inherentes a su puesto.</li> <li>✓ Conoce y aplica los procedimientos y estándares establecidos y sigue la pauta establecida para la realización de las actividades que se desarrolla.</li> </ul>
<p><b>Adaptabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se ajusta al ritmo de trabajo en dependencia de los requerimientos de la misión establecida</li> <li>✓ Se adapta con facilidad al cambio de actividad dentro de su puesto de trabajo en dependencia de las funciones establecidas.</li> </ul>
<p><b>Compromiso organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se identifica con el objeto social de su entidad, favoreciendo los índices de calidad del servicio.</li> <li>✓ Posee un sentido de pertenencia que favorece el clima organizacional y fortalece las relaciones de trabajo entre sus compañeros.</li> </ul>



<p style="text-align: center;"><b>Orientación al cliente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Brinda un trato cordial y amable al cliente, interesándose en él como persona y abordando sus necesidades.</li> <li>✓ Manifiesta una comunicación abierta y permanente con el cliente interno o externo.</li> <li>✓ Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad con trato amable y cordial en busca de soluciones alternativas o variantes de servicios.</li> <li>✓ Ofrece valor añadido en la prestación de servicios al cliente y se anticipa a sus necesidades.</li> <li>✓ Contribuye a construir nuevas relaciones para ganar clientes.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Negociación y manejo del conflicto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interviene de forma habitual en procesos de negociación con los clientes de la unidad.</li> <li>✓ Utiliza opciones y argumentos preparados previamente para convencer o llegar a acuerdos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Capacidad de organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administra el tiempo con efectividad para la tramitación de la gestión postal.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Gestión de venta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es capaz de promover los servicios postales y telegráficos con gran motivación.</li> <li>✓ Satisface las necesidades de los servicios y bienes que brinda la organización postal.</li> <li>✓ Actualiza a los clientes de los nuevos servicios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Habilidad para las relaciones interpersonales ,fluidez y precisión al comunicarse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee una expresión oral y escrita ,así como una escucha empática que consolidan las relaciones interpersonales ,orientándola a los valores compartidos de la empresa</li> <li>✓ Admite sugerencias de su jefe inmediato y compañeros de trabajo ante cualquier caso de duda.</li> <li>✓ Flexibilidad de pensamiento ante situaciones nuevas reflejadas en las acciones</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Orientado al logro de los resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se esfuerza por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia</li> <li>✓ Posee conocimientos amplios sobre tarifas ,clientes e informática postal</li> <li>✓ Es capaz de realizar las facturas de los servicios prestados por la empresa ,atender y resolver las reclamaciones de los clientes con las mismas .</li> </ul>



<b>Cultura de datos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registra eficientemente la información recibida.</li> <li>✓ Informa de manera efectiva las incidencias del servicio de tramitación de envíos postales y telegráficos ,así como de pagos a terceros y otras acciones bajo su nivel de competencias</li> </ul>
<b>Habilidad tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee conocimientos y destrezas para manejar programas gestores base de datos.</li> <li>✓ Es capaz de operar los programas informáticos necesarios para desempeñar sus funciones.</li> </ul>
<b>Orientado al trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identifica y propicia condiciones de trabajo en equipo con sus compañeros.</li> <li>✓ Se retroalimenta con las experiencias profesionales y las de su equipo de trabajo.</li> </ul>

### Funciones

1. Participar en conjunto con la administración en la elaboración y modificación de los sistemas de trabajo que se establecen con vistas a la ejecución y al desarrollo de las operaciones postales.
2. Atender a los clientes y usuarios vendiendo, asesorando orientando y ofertándole los productos y servicios que brinda la entidad.
3. Recibir y mantener bajo custodia durante la jornada laboral valores y efectivos asociados a las operaciones postales y telegráficas.
4. Ordenar, clasificar, anotar, enumerar, sellar, cancelar, distribuir, pesar, archivar, entregar, recoger y controlar los elementos componentes del servicio que presta.
5. Transmitir y deprecionar información codificada, mensajes telegráficos y telefónicos.
6. Procesar la información que recibe y trasmite según los reglamentos, normas y procedimientos establecidos.
7. Mostrar catálogos y listas de precios de los productos y servicios que se oferta en la unidad.
8. Solicitar y revisar la documentación oficial del cliente para la prestación del servicio en casos requeridos.
9. Revisar, colocar y empacar la mercancía dentro de los envíos postales.
10. Controlar y conciliar los valores y/o Objetos que manipula dentro de la jornada laboral utilizando los modelos y procedimientos establecidos.
11. Ejecutar el cuadro de caja y liquidación diaria del efectivo y valores de su puesto de trabajo.
12. Mantener constante superación y actualización sobre las nuevas tecnologías y métodos de avanzada que se introduzcan en el campo de los servicios postales.
13. Realizar otras funciones de similar complejidad según se requiera.

### Requisitos o Exigencias del Cargo

**Genero** : masculino o femenino

**Edad** : 18 a 55 años

**Formación Mínima Necesaria:** Técnico medio o nivel superior con cursos de habilitación en explotación de los servicios postales y telegráficos

**Experiencia Profesional Mínima** : Demostrar conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el puesto

<b>Conocimientos Específicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
----------------------------------	----------	----------	----------

# Capítulo III



Aritmética		X		
Atención a la población			X	
Operador de microcomputadora				X
Reglamento y organización postal y telegráfica				X
Seguridad postal				X
Geografía postal			X	
<b>1. Elementales</b>	<b>2. Medios</b>	<b>3. Superiores</b>		
<b>Requisitos Físicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Aptitud general (individuo sano)	X			
Buen porte y aspecto				X
Destreza manual				X
Visibilidad		X		
Equilibrio mental				X
<b>1. No Exigidos</b>	<b>2. Bajos</b>	<b>3. Medios</b>	<b>4. Altos</b>	
<b>Requisitos de personalidad</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Confiable				X
Responsable				X
Disciplinado				X
Organizado				X
Controlado				X
Respetuoso				X
<b>Discreto</b>			X	
<b>1. No Exigidos</b>	<b>2. Bajos</b>	<b>3. Medios</b>	<b>4. Altos</b>	
<b>Responsabilidades</b>				
<b>Sobre los equipos y medios de trabajo</b>				
Se responsabiliza por todos los medios y equipos existentes en su puesto de trabajo .				
<b>Sobre los documentos</b>				
Se responsabiliza por toda la documentación como carga postal , registros , valores , sellos				
<b>Sobre la Calidad del Servicio</b>				
Velar por el cumplimiento de los procedimientos para la manipulación del efectivo, los envíos postales y telegráficos así como por la satisfacción de los clientes.				
<b>Sobre la relación con los usuarios</b>				
Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión.				
<b>Sobre la economía</b>				
Custodiar valores y efectivos, así como controles financieros diarios del efectivo de los valores y operaciones de su puesto de trabajo.				
<b>Condiciones de Trabajo</b>				
<b>Esfuerzo Físico</b>				
<input type="checkbox"/> No procede	<input checked="" type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/>	Alto
Es un trabajo sin gran esfuerzo físico durante toda la jornada laboral pues no requiere de movimientos y desplazamientos.				

## Capítulo III



<b>Esfuerzo Mental</b>		
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input checked="" type="checkbox"/> Medio
El ejercicio del cargo precisa altos niveles de concentración y atención que pueden provocar sobrecarga psíquica y estrés.		
<b>Ambiente Físico</b>		
Nivel de Iluminación : 300-500 lux Condiciones de Microclima : 21-23 C en invierno y en verano 26-28 C Exposición al ruido: < 65 dB A		
<b>Riegos mas comunes</b>		
Accidentes de oficina y de trayecto		
<b>Condiciones Horarias</b>		
Horario de Trabajo : de lunes a viernes de 8.00 a.m. a 5.30 pm ,excepto los viernes que trabaja hasta las 4 .30 p.m. Horario de Descanso : 30 minutos para almorzar		
<b>Medios que necesita para su trabajo</b>		
Computadora, pesa ,lapicero, calculadora.		
<b>Cultura Organizacional</b>		
<b>Expectativas del comportamiento</b>		
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la entidad .tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país . Su conducta debe ser integra, favoreciendo el desarrollo de un clima organizacional coherente con la visión corporativa de la empresa.		
<b>Clima Organizacional</b>		
Tener elevado sentimiento de pertenencia Tener elevado sentimiento de compromiso Motivación por el trabajo Receptivo a todas las ideas Cooperar con el grupo de trabajo		
Realizado por _____	Fecha: _____	Firma: _____
Realizado por _____	Fecha: _____	Firma: _____
Realizado por _____	Fecha: _____	Firma: _____

### 3.3 Fase III: Ajuste

#### Actividad 11: Analizar y discutir el perfil de cargo por competencias.

Se realizó una sesión de revisión del trabajo y se obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y de la Empresa de Correos Villa Clara, los cuales estuvieron satisfechos con el trabajo realizado y asistieron a la utilización de este procedimiento



en el futuro para diseñar los restantes perfiles a los demás puestos de trabajo en la organización.

### **Actividad 12: Realizar los cambios necesarios.**

En esta actividad se consideró no realizar cambios al perfil propuesto a partir de que el mismo se validado por el criterio del grupo de expertos creado.

### **Fase IV: Formalización y puesta en vigor del perfil de competencia.**

### **Actividad 13: Establecer el perfil de cargo por competencias como documento legal en la organización.**

Se dejaron establecidas las pautas para que la empresa realice la tramitación legal del perfil de cargo por competencias para el puesto gestor A Comercial Postal .

### **Conclusiones parciales**

1. La aplicación del procedimiento de Cuestas Santos permitió elaborar el perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal, lo cual demuestra que es apropiado para elaborar los restantes perfiles de otros puestos de la Empresa.
2. El perfil de cargo obtenido establece una conexión - técnico organizativo con otras actividades claves de la gestión de los recursos humanos con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral.
3. El perfil de cargo por competencias supera al profesiograma puesto que el clásico contenido de del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias que son esenciales para el desarrollo del puesto.



### Conclusiones generales

1. El marco teórico referencial se elaboró derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos que investigación relacionados con gestión por competencias así como análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvieron de soporte teórico a la investigación.
2. Se llevó a cabo el diagnóstico de la gestión del capital humano, basado en el Modelo de GRH de DPC (Cuesta 2010), el cual permitió determinar las insuficiencias en la Gestión de Recursos Humanos, aspectos tomados en cuenta para el diseño del procedimiento documentado.
3. La elaboración del perfil de cargo por competencias para el puesto Gestor A Comercial Postal permite que la gestión de los Recursos Humanos sea más eficiente, ya que redundará en un mejor desempeño profesional.
4. El perfil de cargo por competencias confeccionado es cualitativamente superior al profesiograma vigente ya que en el mismo se incluyen las competencias laborales.



### **Recomendaciones**

1. Realizar periódicamente el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en la Empresa de Correos Villa Clara para detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos.
2. Diseñar los perfiles de competencias en el resto de los puestos de trabajo que no fueron objeto de estudio en esta investigación mediante el procedimiento utilizado.
3. Realizar el perfeccionamiento continuo del perfil obtenido en el puesto objeto de estudio, así como de aquellos que posteriormente sean elaborados por el grupo de trabajo que continúe con esta labor en la empresa.



### Bibliografía

1. Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
2. Anzizu, José M. (1985). Revista Alta Dirección. No. 120. Cultura Organizativa.
3. Arráiz, J.I. (2000). Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
4. Barranco, F.J (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
5. Beer, M. et al (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
6. Carnota Lauzán, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
7. Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de Vecchi, S.A.
8. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
9. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
10. Claver Cortés, E. et al (1995). Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
11. Calvez Hernández, S & Calderón Milian L, (1998). Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos. Ciudad de la Habana: ISPJAE
12. Corrella, A (1994). Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humanos N° 56. Febrero. España.
13. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de GRH.  
Cuesta, Armando (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Ed. Academia.
14. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
15. Cuesta Santos, A. (2001): Perfiles de Competencias. Ed. Academia, la Habana
16. Cuesta, A. (2002): **Gestión** del conocimiento: análisis y proyección de los recursos



## Bibliografía

---

humanos. La Habana. Editorial Academia.

17. Cuesta Santos, A (2005). Tecnología de GRH. La Habana: Félix Valera.
18. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de GRH.
19. Davis, K. (1980). Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto S.A. España.
20. Dunhan, R.B. (1995). El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.
21. Fernández Caveda, A. (1990). La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto.
22. Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
23. Gallego, J. F, (1987). Administración y dirección de personal en los establecimientos hoteleros. Ibérico Europea de Edificaciones, España: Madrid S.A.
24. Gómez Mejías, I, Balkin, D y Cardy, R (2000). Gestión de recursos humanos. Madrid: Ed. Prentice Hall.
25. Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid.
26. Marsán Castellanos, J. et al (1986). La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
27. NC (NC – 3001), (2007) Sistema de Gestión por Competencias.
28. Pelegrín Naranjo Lester (2009) Perfiles de competencias para el área Alimentos y Bebidas hotel “Club Amigo” Costasur .Tesis presentada en opción al grado de Ingeniería industrial.
29. Pérez Hernández Ramiro Jesús. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. (2006) Ciudad de la Habana.
- Puchol. Luís (1995). Lecturas de dirección y gestión de recursos humanos. DEADE. Ciudad de la Habana. ISPJAE
30. Resolución N° 21/99 del MTSS: “Nuevas regulaciones sobre la capacitación de los trabajadores”.
31. Sánchez García, J.C. (1993). Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú. España.



## Bibliografía

---

32. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
33. Tenorio Fernández Yaylin (2012) " Diseño de perfiles de competencias en la Dirección Territorial Villa Clara .Tesis presentada en opción al grado de Ingeniería industrial.
34. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España
35. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
36. Velásquez Gómez M (2007). Diseño de los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo en el hotel "Jagua". Tesis presentada en opción al grado de Ingeniería

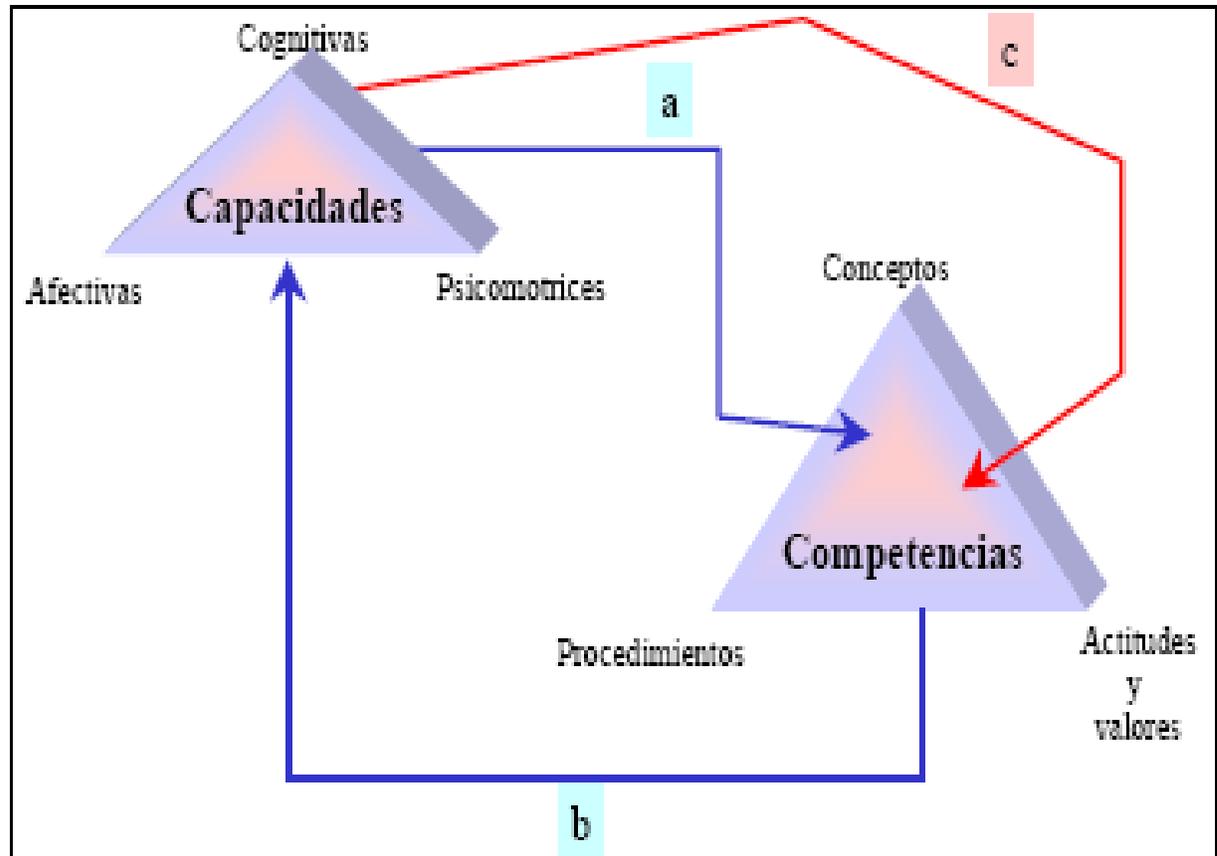
## Anexos

## Anexo 1. Definición de competencia laboral.

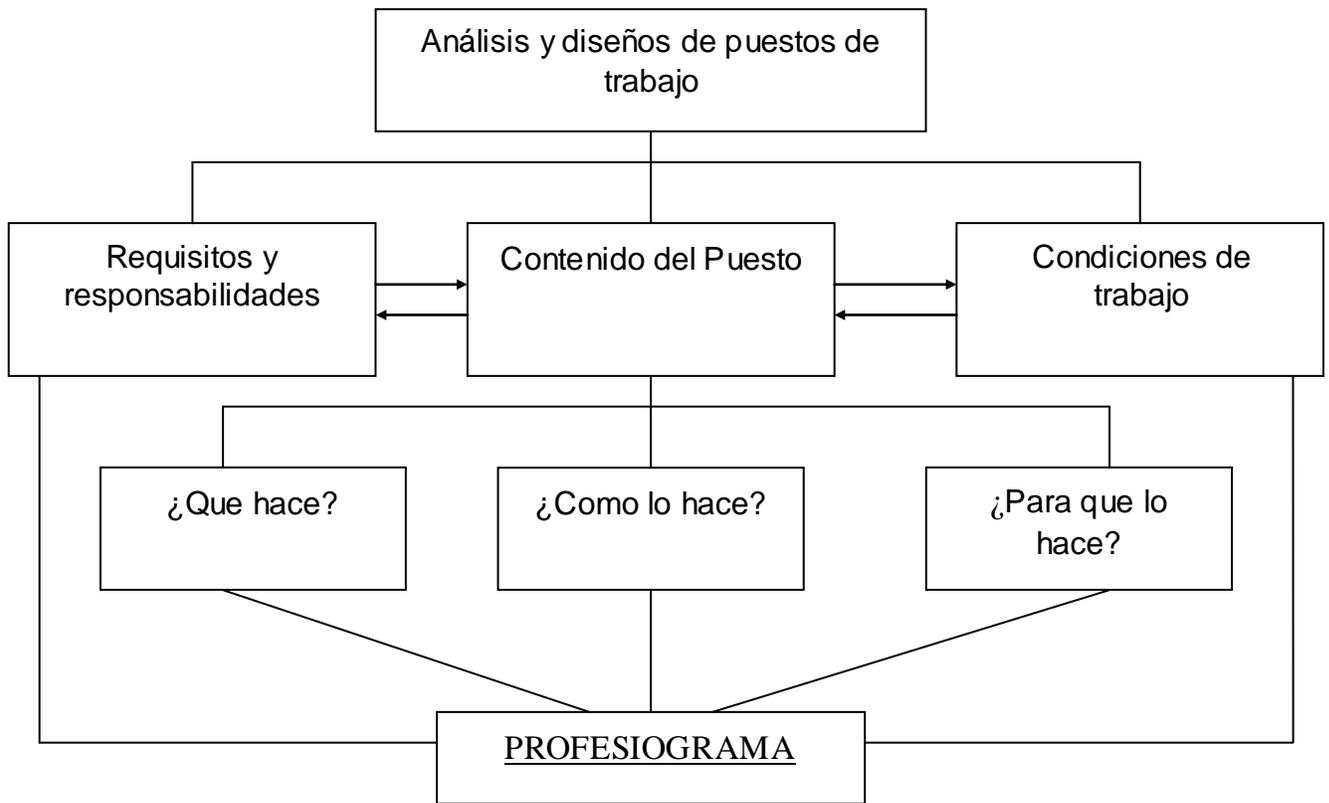
Autor	Definición
Salas, 2004	Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.
Levy-Leboyer, 1997	Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de <a href="#">personalidad</a> y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.
Boyatzis, 1982	Las competencias son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional.
Resolución No. 21/ 99 del MTSS	Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.
Vega, 2001	Conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, cualidades, valores e intereses: da la competencia, el saber, el saber ser y el saber hacer que se desarrollan en forma permanente, aplicable y pertinente para enfrentar la resolución de necesidades de manera eficiente en el ámbito personal, profesional y laboral, mediante un proceso de investigación-acción, adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad tal y como lo demanda el mundo laboral, que son aplicables al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo que puestas en acción diferencian a unas personas de otras y permiten al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencian a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

**Anexo 2 Caracterización de las competencias.**

Fuente: Fernández, 1997

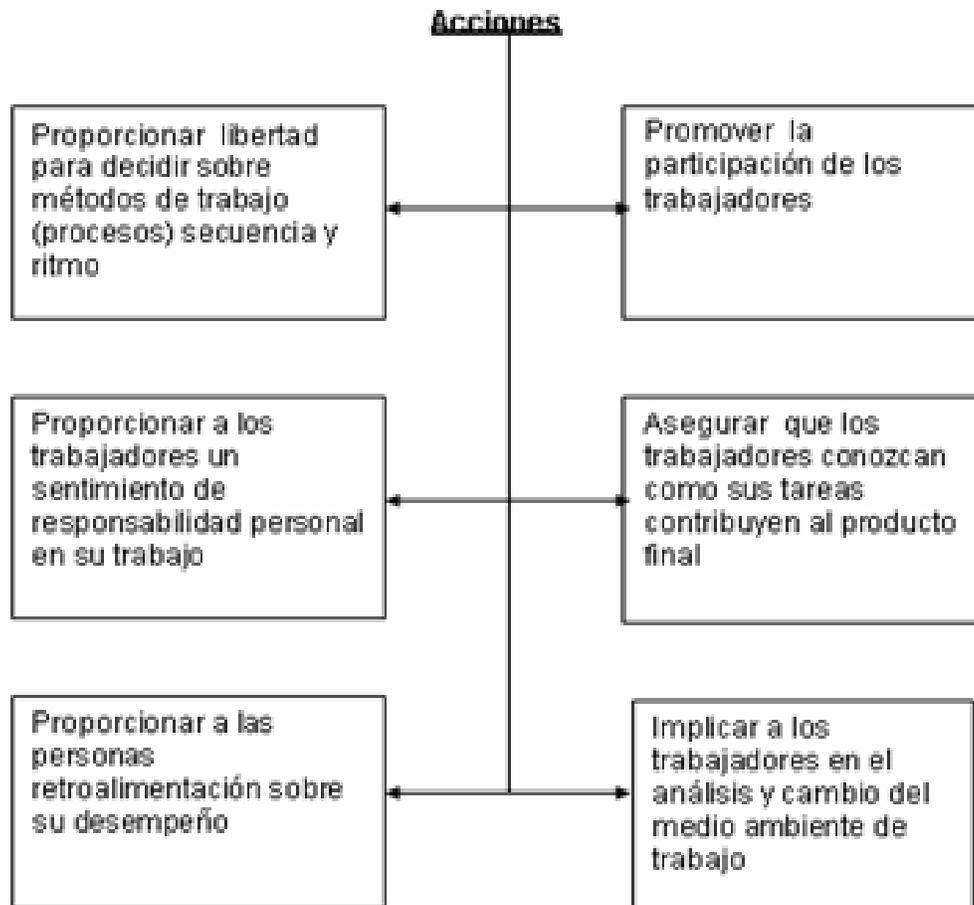


**Anexo 3 Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo. (Cuesta Santos, 1997)**

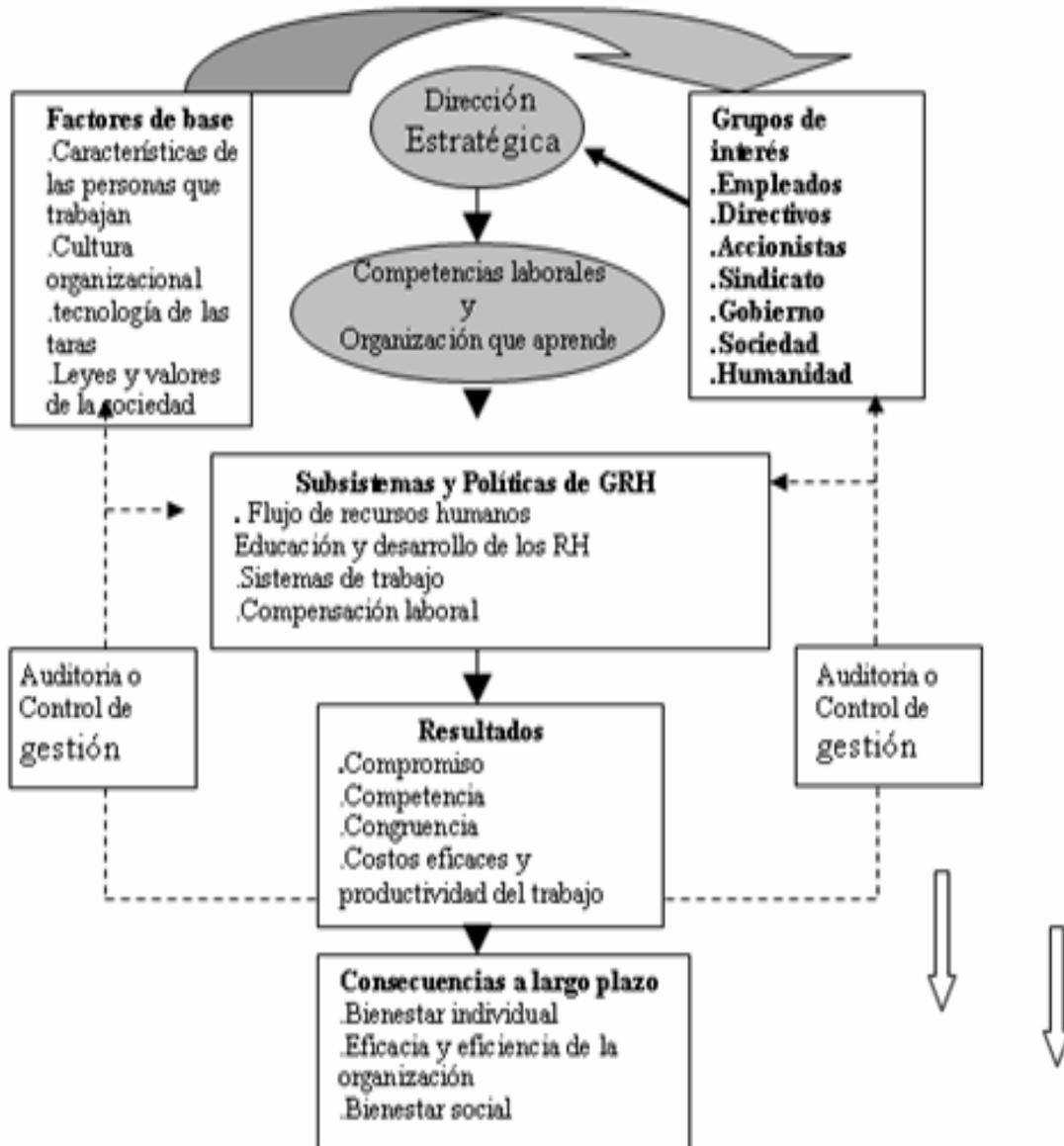


**Anexo 4 Acciones para Propiciar el Enriquecimiento del Trabajo.**

**Fuente : Cuestas Santos (2010)**



**Anexo 5 Modelo DPC (Diagnostico, Proyección y Control)**  
 Fuente: Cuestas Santos (2010)



## Anexo 6 Encuesta Likert Fuente: Cuestas Santos (2010)

### Encuesta Likert

Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa .Su colaboración es de suma importancia .Es anónima. Marque con X el espacio que considere.

1. ¿Cuanta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna----- Poca----- Bastante----- Completa-----

2. ¿Cuanta confianza tiene su superior en usted?

Ninguna----- Poca----- Bastante----- Completa-----

3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco----- Bastante----- Suficientemente----- Completamente----

4. ¿Con que frecuencia se piden y se ponen en practica ideas de los subordinados?

Raras veces----- A veces----- A menudo----- Muy frecuentemente---

5. Para motivar se utiliza:

El miedo----- Amenazas---- Castigo---- Premios--- Participación----

6. ¿A que nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Más alto----- Nivel directivo----- En casi todos ----- En todos-----

7. ¿Existe una labor de equipos?

Poca----- Alguna ----- Bastante----- Mucha-----

8. ¿Dirección por la que fluye la comunicación?

Hacia abajo---- En gran medida ----- Hacia abajo----- Hacia abajo----  
Hacia abajo                    hacia arriba                    hacia arriba y  
entre iguales

9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?

Con sospecha---- Con indiferencia---- Con cautela---- En general ---

10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?

## Anexos

---

Casi nunca----- A veces----- A menudo----- Casi siempre-----

11. ¿Hasta que punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco----- Algo----- Bastante----- Mucho-----

12. ¿A que nivel se toman las decisiones?

Generalmente--- Las importantes a ---- Las importantes--- A todos---  
 arriba del todo alto nivel, algo de a alto nivel, las los niveles  
 delegación y mucho inferior, se delega  
 control bastante

13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?

Casi nunca---- A veces se ----- Casi siempre--- Corresponsabilidad---  
 les consulta se les consulta

14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

No mucho----- Poco----- Algo----- Mucho -----

15. ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con ordenes---- Ordenes con petición---- Se consulta ----- Se decide---  
 de comentario antes de decidir casi siempre

16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?

Solo exteriormente----- Hay cierta---- A veces hay---- Siempre-----  
 hay oposición resistencia resistencia o casi siempre  
 pasiva pasiva pasiva

17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?

Solo en el ----- En los altos----- A alto nivel ----- A todos-----  
 vértice de la niveles con delegación los niveles  
 organización a nivel medio

18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?

Poco----- Bastante----- Suficiente----- Mucho-----

19. ¿Para que se utilizan los datos de control?

Para dar ----- ordenes y castigar	Para premiar---- o castigar	Para premiar y---- a veces ayudar a mejorarse	Para auto----- guiar y solucionar problemas
---	--------------------------------	---	---

### **Anexo 7 Encuesta para medir la satisfacción laboral de los trabajadores Fuente: Cuestas Santos (2010)**

#### **Encuesta**

Este cuestionario es aplicado con el objetivo de conocer el grado de satisfacción laboral presente en la empresa. Su colaboración es de suma importancia. Es anónima. Marque con X el espacio que considere apropiado.

1. Considerando el aporte y el esfuerzo que usted realiza en el trabajo, el salario que gana es :

Apropiado----- No se ----- Menos de lo que debía ganar -----

El salario que reciben los trabajadores en este centro es :

----- parecido al de otros centros que realizan el mismo trabajo

----- no conoce el salario en otros centros

----- mas bajo que en otros centros

2. ¿Ha tenido problema con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.

Nunca----- A veces----- Frecuentemente-----

3. Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado :

Si----- A veces ----- Nunca-----

Las normas actuales para usted poderlas cumplir requieren de un esfuerzo:

Normal----- Regular----- Muy grande-----

4. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Si----- Le es indiferente----- No-----

5. El trabajo que realiza :

Es interesante---- No es muy interesante----- Es muy aburrido----

pero tampoco muy aburrido

6. El tipo de tarea que usted realiza en su sector es :

----- una de las más importantes

----- de importancia regular a mediana

-----una de las menos importantes

7. Suponiendo que usted empezara a trabajar por vez primera :

----- escogería el trabajo que hace actualmente

----- no ha pensado en eso

-----escogería otro tipo de trabajo

8. Desde que esta trabajando en este centro:

----- ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerlo

-----ha tenido oportunidad, pero no ha aceptado

----- no ha tenido oportunidad

11. Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, vibraciones, iluminación, etc.) las considera:

Buenas ----- Regulares----- Malas-----

12. ¿En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes?

Sí----- Algunas----- No-----

13. Los medios de protección existentes en su puesto de trabajo los utiliza:

Siempre que sea necesario----- A veces----- Nunca-----

14. ¿Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene?

Sí----- No se ----- No-----

15. El ritmo de trabajo en su puesto generalmente es:

Normal----- Mediano----- Intensivo-----

16. Cuando le dan una tarea que se debe realizar en su puesto de trabajo se le explica, de forma tal, que usted entiende bien lo que tiene que hacer:

Sí----- A veces ----- No-----

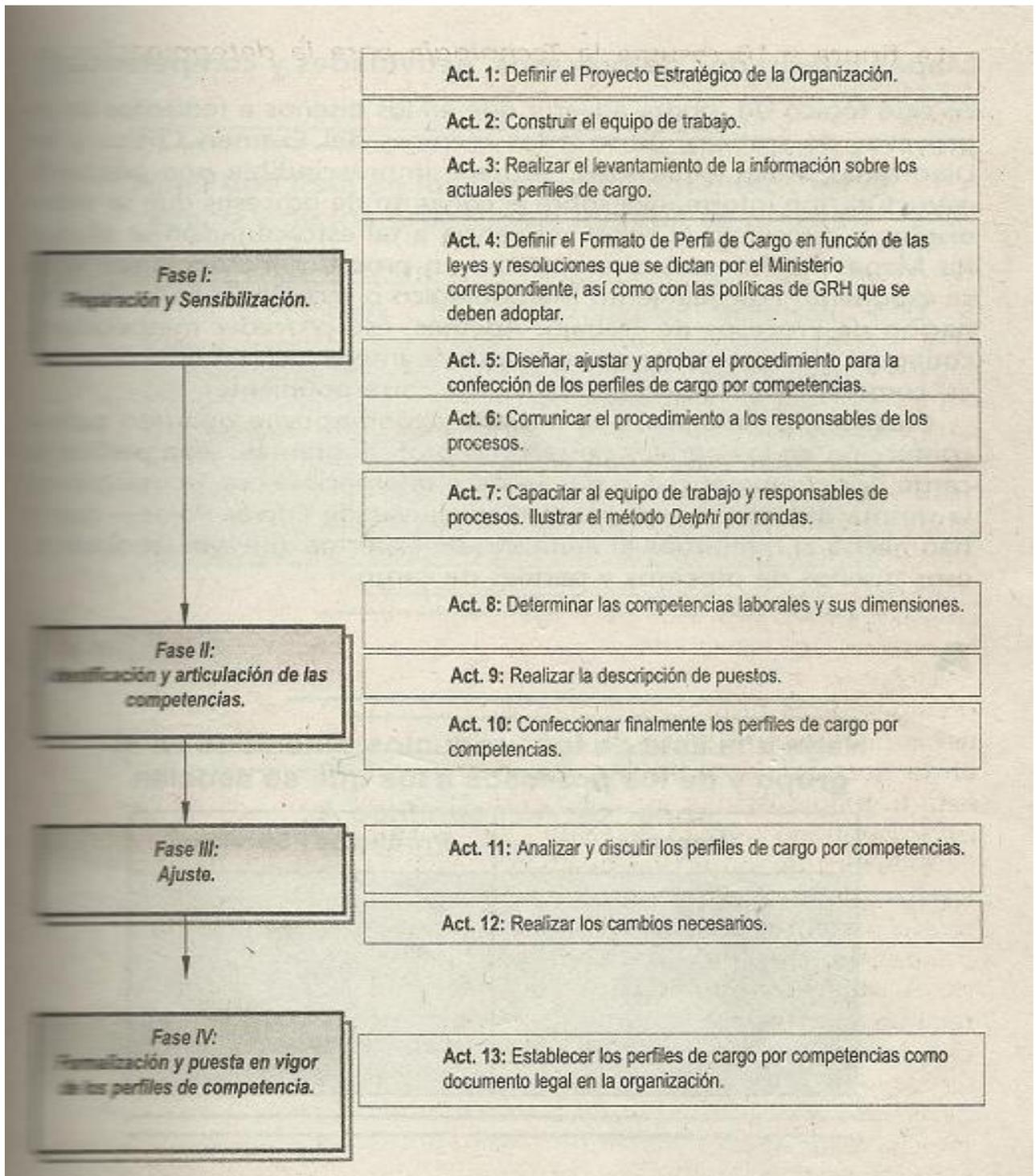
17. Considera que la calidad del trabajo que tiene que cumplir:

----- es justa y razonable

## Anexos

---

- es variable
- es mas de lo que se puede hacer
18. Considera que la organización de su puesto de trabajo es:
- Buena ----- Regular ----- Mala-----
19. Los equipos, instrumentos etc. que usted utiliza en su trabajo tienen una calidad:
- Buena----- Regular----- Mala-----
20. Al comenzar su jornada laboral:
- tiene todo los instrumentos en su puesto
- tiene que ir a buscar los instrumentos para comenzar a trabajar
- tiene que esperar a que le traigan los instrumentos de trabajo.
21. ¿Se siente estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo?
- Sí----- Le es indiferente ----- No-----
22. Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los trabajadores mas destacados, así como las deficiencias:
- Sí----- A veces----- No -----
23. ¿Conoce usted la importancia que tiene la emulación en este centro para el desarrollo económico del país?
- Sí----- A veces ----- No-----
24. Cuando cumple eficientemente con su trabajo, le gusta que este sea de conocimiento del resto del colectivo
- Sí----- Le es indiferente----- No-----
25. Los ganadores de la emulación:
- obtienen estímulos morales y materiales
- no sabe
- no obtienen estímulos



**Anexo 8: Tecnología para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.**

**Fuente: Cuesta Santos, 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tomo 2. Página 311**