



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería
Industrial*

Trabajo de Diploma

*Título: Diseño de perfiles de competencias para
cargos y puestos de trabajo en la Organización
Básica Eléctrica de "Ciego de Ávila"*

*Autor: Miguel Arcángel Cabeza Méndez
Tutor: M.Sc-Ing Carlos Rolando Macías Gelabert
Co-tutora: Ing Maylín Velázquez Gómez*

2008-2009

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA



Pensamiento

“... La eficiencia, la política y la conciencia en cada colectivo o entidad depende en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen”

Fidel Castro

Agradecimiento

- A mi familia, amigos y vecinos, por siempre estar de mi lado, apoyarme tanto económica como moralmente y por sus sabios consejos en los momentos más difíciles y su apoyo incondicional.
- A mi tutor M.Sc-Ing Carlos Rolando Macias Gelabert, por mostrarme el camino a seguir hasta lograr la meta.
- A mi consultante y amiga Ing. Maylín Velázquez Gómez, por confiar en mi para desarrollar esta tarea.
- A mis compañeros de la Universidad Central “Marta Abreu de Las Villas, por el apoyo brindado en todo momento.
- A mi colectivo de profesores que con mucho esfuerzo llevan adelante la difícil tarea de crear profesionales dignos de esta sociedad.
- A las trabajadoras del Departamento de OTS de la OBEP de Ciego de Ávila por su paciencia y dedicación.
- Y a todos, los que de una u otra forma colaboraron en este trabajo...

MUCHAS GRACIAS

Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Organización Básica Eléctrica Provincial (OBEP), perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) con el objetivo de diseñar perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo.

En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo, como base para elaborar los perfiles de competencias.

Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. Como resultado de la investigación se elaboró el perfil del puesto liniero eléctrico especializado, el cual constituye un salto cualitativo relacionado con sus antecesores, los profesiogramas, debido a que superan las insuficiencias achacadas a éstos y brindan las cualidades que exige la creciente competencia generada por el desarrollo masivo.

La tesis se organizo con la estructura siguiente:

Introducción, capítulo I marco teórico de la investigación; capítulo II diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos; capítulo III aplicación del procedimiento general seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencias en la OBEP; conclusiones; recomendaciones; bibliografía y anexos.

Summary

The present investigative work is developed in the Provincial Electric Basic Organization (OBEP), belonging to the Ministry of the Basic Industry (MINBAS) with the objective of designing competition profiles for positions and work positions.

In this sense he/she was carried out a diagnosis of the current situation of the administration of human resources like starting point to detect the necessity to carry out an analysis study and description of work positions, like base to elaborate the profiles of competitions.

Among the main ones technical and/or methods used for the investigation are the documental analysis, the direct observation, and the individual interviews, the surveys to directive and employees, which showed their efficiency in this study type. As a result of the investigation the profile of the on specialized electric linier was elaborated, which constitutes a qualitative jump related with its predecessors, the profesigramas, because they overcome the inadequacies attributed to these and the qualities that it demands the growing competition generated by the massive development toast.

The thesis you organize with the following structure:

Introduction, I surrender I theoretical mark of the investigation; I surrender II diagnosis of the Administration of Human resources; III application of the general procedure selected for the elaboration of the profiles of competitions in the OBEP surrender; conclusions; recommendations; bibliography and annexes.

Índice

Índice	Página
Introducción	1
Capítulo I Marco teórico referencial de la investigación	4
1.1 Análisis y descripción de puestos. Antecedentes	5
1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto, finalidad y objetivos	6
1.3 Métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos de trabajo	12
1.4 Los perfiles de competencias como resultado del análisis y descripción de puestos de trabajo	17
1.5. Análisis y descripción de puestos en Cuba. Consideraciones fundamentales	26
Capítulo II Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y Procedimiento General	28
2.1. Caracterización Preliminar	28
2.2. Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos	33
Capítulo III Aplicación del procedimiento general	44
3.1 Selección procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia en la OBEP	44
3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencias en la OBEP	52
3.3 Elaboración del perfil de competencias para la OBEP	57
Conclusiones generales	62
Recomendaciones	63

Introducción

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

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

El necesario incremento de las inversiones sobre los grupos electrógenos en la empresa Organización Básica Eléctrica Provincial (OBEP) trae también sus exigencias respecto a las condiciones de trabajo, así como deberá trabajarse en los requisitos y responsabilidades. Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la satisfacción que incorporan elementos de comportamiento de los objetivos de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio. Esto se puede lograr a través de la implementación del análisis y descripción de puestos de trabajo que permite identificar las características físicas y de personalidad que deben poseer las personas que ocupen los puestos de trabajo. Las cuales quedan plasmadas en un documento que se nombra perfiles de competencias, el cual marca una pauta metodológica fundamental, a la vez de ser un elemento de conexión técnico organizativo en la Gestión de Recursos Humanos. Casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se han basado de un modo u otro, en la información que proporcionan los perfiles de competencias, de ahí que estos pueden ser considerados como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos.

Tradicionalmente el diseño de los perfiles de puestos y cargas se ha centrado más en las funciones que en las competencias que deben tener las personas para un

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

“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 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.

Todo lo anterior implica y justifica la necesidad de que las organizaciones cuenten con perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo.

En la Organización Básica Eléctrica Provincial (OBEP), de Ciego de Ávila se pudo identificar que los perfiles de competencia vigentes están desactualizados, lo que provoca que el personal seleccionado para ocupar determinado puesto de trabajo no cumple con todos los requisitos que necesita el mismo; esto ha contribuido a que en muchos casos se ha tenido que enviar al personal a capacitar lo cual aumenta los gastos de la instalación. Además existen puestos que se han unificado y no hay ningún documento donde se encuentren especificadas las competencias que debe presentar el ocupante del mismo, contribuyendo a que la persona seleccionada no sea la idónea; así como el desconocimiento por parte de esta de cada una de sus funciones.

La situación problemática:

Los actuales profesiogramas son insuficientes para la gestión de las actividades claves de los Recursos Humanos (RRHH) en la OBEP, en síntesis, hace referencia directa a la ausencia de perfiles de competencias que se adapte a las exigencias de cada cargo y puesto de trabajo en el entorno actual esto constituye un **problema científico** a resolver, por cuanto, para su solución es necesario llevar a cabo un proceso investigativo sobre los procedimientos existentes para estos fines y sus posibilidades de aplicación para dar respuesta a las nuevas exigencias del entorno, aplicando para ello los métodos y técnicas necesarias con el adecuado rigor científico que el caso exige.

Las consideraciones anteriores unidas, a la revisión de la literatura especializada, así como la consulta a otras fuentes que permitieron estructurar el marco teórico o referencial de esta investigación, condujeron a formular la **hipótesis de investigación** siguiente:

Mediante la aplicación de un procedimiento para el análisis y descripción de puestos de trabajo es posible diseñar los perfiles de competencias en la empresa OBEP, en Ciego de Ávila, de forma tal que sean cualitativamente superiores a sus antecesores, los profesiogramas que es lo que actualmente existe contribuyen a establecer una relación técnico-organizativa con el resto de las actividades claves de la gestión de los recursos humanos (G.R.H).

El objetivo general que se plantea en esta investigación consiste en: aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencias acordes con las exigencias de cada puesto de trabajo.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- Realizar un análisis del estado actual de la Gestión de Recursos Humanos existente en la OBEP, en Ciego de Ávila.
- Aplicar un procedimiento que permita confeccionar los perfiles de competencia de cargo y puestos de trabajo acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y que contribuyan a la gestión eficaz de los recursos humanos, posibilitando el éxito de esta empresa.

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación

Introducción

En este capítulo se estudiaron los antecedentes del tema objeto de estudio, sobre la base de la revisión de la literatura especializada y la consulta de otras fuentes bibliográficas con el objetivo de construir el marco teórico que sustentó esta investigación.

La estrategia seguida por el autor es conforme con el hilo conductor que se muestra en la **figura 1**.

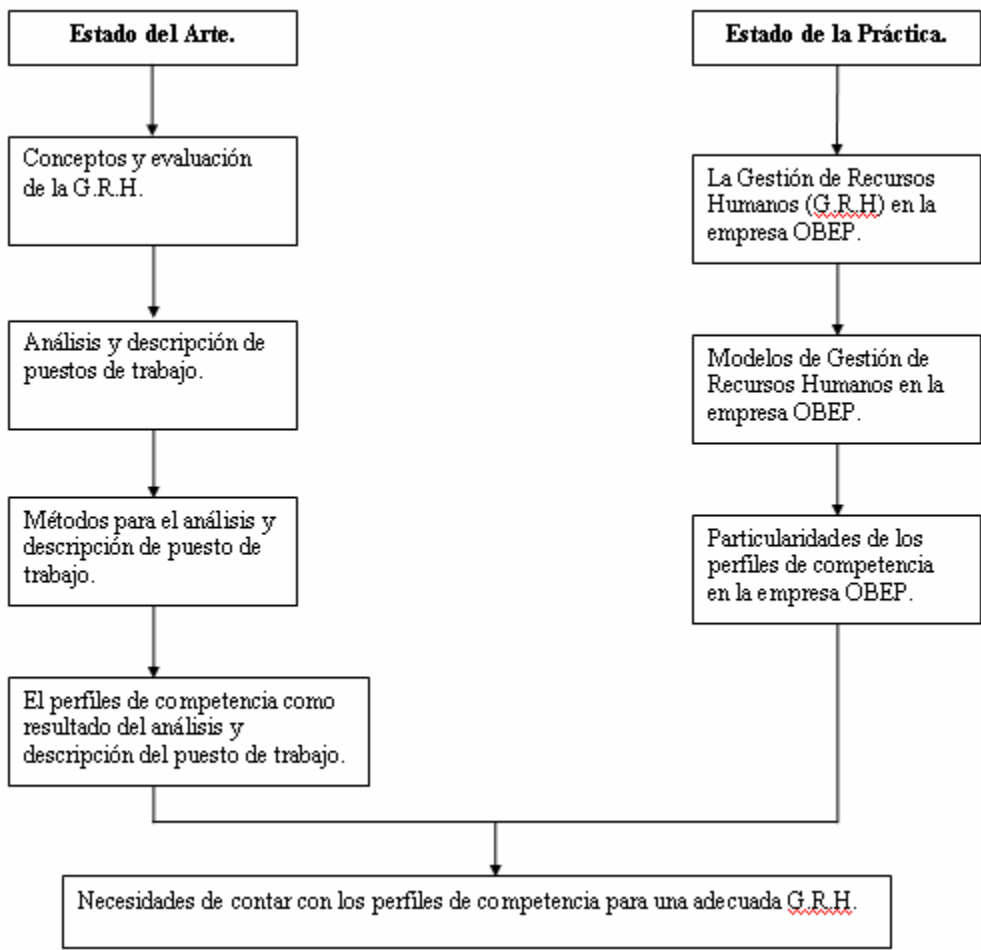


Fig.1 Hilo conductor.

1.1. Análisis y descripción de puestos. Antecedentes

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano.

La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la Gestión de los Recursos Humanos (G.R.H) ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares de análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, *Charles Babbage*, en Europa, y *Frederick Taylor* en Estados Unidos fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control (*WERTHER & DAVIS*, 1990).

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el padre de este movimiento fue *Frederick Taylor*.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos

Humanos (G.R.H).

Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras (*WERTHER & DAVIS, 1990*).

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos y prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento (*ducceschi, 1982*).

1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo. Concepto, finalidad y objetivos

El análisis y descripción de puestos de trabajo. (*ducceschi, 1982; barranco, 1993; french, 1993, sánchez garcía, 1993; fernández ríos, 1995 y cuesta santos 1997*) aparecen también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (*chiavenato, 1988*), análisis de puesto (*werther & davis, 1992; ivancevich & lorezi, 1996 y reyes ponce, 1996*), análisis del trabajo (*sikula, 1989*) y análisis de la tarea (*vaughn, 1971 y casa bartol, 1992*).

En correspondencia con estas denominaciones existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una u otra forma, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo.

De acuerdo con las fuentes bibliográficas consultadas se hace una diferenciación teórico-conceptual entre los términos análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, y se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (*job analysis*) es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (*harper & lynch*, 1992).

Por lo general, el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (*harper & lynch*, 1992; *sánchez garcía*, 1993 e *ivancevich & lorenzi*, 1996). Sin embargo existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos. Las organizaciones pequeñas y medianas a menudo combinan estas dos declaraciones (*Gallego*, 1987; *sikula*, 1989 y *Cuesta Santos*, 1997).

El análisis de puestos constituye la piedra angular de todas las funciones de Recursos Humanos (RRHH) e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que este tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objeto de determinar labores, responsabilidades, conocimientos habilidades y niveles de desempeño; así como obtener la información para el análisis por medio de entrevistas, comités de expertos,

bitácoras de empleados y observación directa.

La descripción de puestos de trabajo (*job description*) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo [harper & lynch, 1992]. Según Sánchez García [1993], la descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración del puesto.

Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito en forma gramaticalmente clara, lógica y concisa el contenido del mismo, con base en las funciones y responsabilidades que desempeña el titular de dicho puesto y que permite formar un juicio bien fundado sobre el mismo. Para su correcta redacción debe existir el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y procedimientos; plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final. El resultado final del ADPT, se denomina profesiograma.

Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo (*Job Specification*) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de estudio y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto y precisamente, mediante esta información, es que se elabora los perfiles de competencia (harper & lych, 1992).

La especificación del puesto de trabajo traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el mismo.

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea industrial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de aumento. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener:

- Identificación del mismo.

- Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- Funciones principal y secundarias que se van a desarrollar.
- Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- Condicionantes (físicos, edad, ambientales).
- Formación y experiencia necesaria.
- Dificultades que pueden surgir durante el período de formación o en la realización del trabajo.
- Posibles causas de fracaso.
- Grados de satisfacción del trabajo y, por tanto, puntos fuertes de cara a la motivación.
- Jerarquía de mandos.
- Colaboradores a su cargo.
- Valoración del rendimiento.
- Remuneración.
- Oportunidades que ofrece el puesto.

Otros aspecto muy importante a tomar en consideración a la hora de realizar las descripciones del puesto de trabajo es la elección entre dos alternativas claramente diferenciadas: descripciones basadas o centradas en los resultados y descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador [fernández ríos, 1995].

Las descripciones centradas en los resultados se basan en el trabajo ejecutado determinan la naturaleza y la carga de trabajo. Este tipo de descripción tiene sus **ventajas e inconvenientes.**

Ventajas:

- Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
- El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estándares establecidos y por ende, evaluado.
- Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparara su actuación real con una actuación esperada.

- En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.

Inconvenientes

Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones. Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.

En las descripciones basadas u orientadas hacia el comportamiento del trabajador, las actividades se describen en términos de las habilidades, capacidades y calificaciones que deberá tener el ocupante para cumplir con determinadas conductas que se requieren para desempeñar correctamente el trabajo.

Es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. El puesto y la persona que va a desempeñarlo o que lo desempeña son dos conceptos diferentes (*werther & davis ,1992 y harper & lynch, 1992*).

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato(a) a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil de competencia en el que se especifican las

características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, etc.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Seguridad e higiene: Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.

Planes de carrera: Para su diseño oportuno con el establecimiento; también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definido

que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Otras de las finalidades que pueden tener el análisis y diseño de puestos de trabajo son:

- Determinación de deberes, responsabilidades y jerarquía de autoridad.
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización.
- Eliminación de duplicidad en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido.
- Detección de la actual estructura organizacional.
- El conocimiento de los propios deberes y responsabilidades actúa como guía a seguir para el propio empleado, y puede convertirse en un factor motivante.
- Como estrategia de acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización, teniendo de esta forma muy clara sus funciones y responsabilidades.

Esto corrobora una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la gestión de recursos humanos citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. En tal sentido conocer las características de los principales métodos utilizados para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo resulta una necesidad evidente.

1.3 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
- Diario de Actividades

1. 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, 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.

2. 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; Casas Bartol ,1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos ,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.
- 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.

3. 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.

4. Mixtos: Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. [*chiavenato, 1988; harper & lynch, 1992; cuesta santos, 1997*].

Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

1. Observación directa y cuestionarios
2. Observación directa y entrevista
3. Cuestionarios y entrevistas

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

5. Diario de actividades: Este método se basa en que los trabajadores deben registrar en, en una especie de diario, todo lo que hacen mientras están trabajando. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el más accesible a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis sistemática de las actividades ejecutadas, aunque no puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto o cargo. (*harper & lynch, 1992; casas bartol, 1992; fernández ríos, 1995 y cuesta santos, 1997*).

6. 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.

7. Método Delphi

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos

Este método presenta tres características fundamentales:

- Anonimato: Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:

1. Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
2. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
3. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.

- Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.

- Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

En la realización de un Delphi aparece una terminología específica:

Circulación:

Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos.

Cuestionario:

El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel:

Es el conjunto de expertos que toma parte en el Delphi.

Moderador :

Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

Partiendo de lo planteado con respecto a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo el autor opina 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. Teniendo en cuenta las particularidades del sector MINBAS en Cuba y partiendo de lo planteado en relación a cada uno de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo, se decidió adoptar en el marco de esta investigación un método mixto para la elaboración de los perfiles de competencia, puesto que la combinación de algunos de estos métodos permite aminorar las dificultades, que se encuentran al emplear de forma independiente cada uno de ellos, como se explicó anteriormente.

1.4 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 anexo1)**

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 (*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.

Perfiles de 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.

Hoy día ha sido posible, para la moderna Gestión por Competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en 6 grupos (*arráiz, 2000.*). Estos grupos se muestran de la siguiente manera:

Competencias de logro y acción.

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y ordenados.
3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de Influencias

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. Conocimiento Organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias Gerenciales

10. Desarrollo de Personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

11. Dirección de Personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de Eficacia Personal.

17. Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos, capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

20. Compromiso con la organización, capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Para la determinación de estas competencias existen diferentes técnicas que hacen posible el desarrollo eficaz de la elaboración de los perfiles, entre los que se encuentran:

- Entrevistas
- Panel de expertos
- Entrevistas de incidentes críticos a ocupantes del puesto

- Bases de datos.

Teniendo en cuenta entre otros factores, los sociopolíticos, económicos y tecnológicos, el **panel de expertos**, se planteará como objetivo la transformación de los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización. En él deberán participar un grupo de directivos conocedores a profundidad de los puestos a analizar, el área de Recursos Humanos y personas con clara visión de futuro dentro de la organización. Este grupo de expertos han de gozar de un alto prestigio en la empresa lo que facilitará una mayor credibilidad en la gestión.

No obstante, la conducta definida mediante el panel de expertos no proporciona por sí sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor, razón por la que se hace necesario el uso, para una mayor objetividad, de las Entrevistas de Incidentes Críticos a los ocupantes del puesto a través de las cuales se obtendrá información acerca de lo que la persona pensó, sintió, dijo e hizo en determinadas situaciones vividas recientemente. Para ello se seleccionará una muestra representativa de los ocupantes del puesto. La muestra debe estar constituida (según expertos) en un 60% por personas con un desempeño elevado y un 40% por personas con un desempeño medio.

Las técnicas a usar estarán respaldadas, siempre que sea necesario, por la documentación correspondiente en cada caso de utilidad. Asegurándose así una **base de datos** para el correcto desarrollo del proceso de implantación de los perfiles correspondientes.

Determinado el perfil de competencia de un puesto o grupos de puestos, se hace necesario la medición de las competencias de las personas para obtener así la adecuación persona - puesto que nos lo proporciona el mismo perfil.

Para conocer el perfil de competencia de una persona también existen técnicas especializadas con un alto grado de confiabilidad:

- **Cuestionarios de Competencias:** A través de los cuales se recogerá información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Podrá ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360

grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.

- **Entrevista focalizada:** Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.
- **Assesment Center:** se ha de desenvolver la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que han sido observadas en los participantes.

Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assesment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; lo que la hace costosa de manera considerable.

El análisis hasta aquí efectuado permite concluir que todas las competencias, aunque no en igual medida, son susceptibles a ser desarrolladas. Por esta razón, la norma básica de gestión deberá ser siempre contratar por la motivación y desarrollar conocimientos y capacidades.

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

La configuración del perfil de competencias (**ver anexo 2**), parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con

los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Competencias del puesto:

- **Qué hace** él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la **Competencia laboral**. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las **funciones** y después las **competencias**.
- **Cómo lo hace:** Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo.
- **Para qué 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 o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de trabajo:

- ¿Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales?
- ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, sí no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen perfil de competencia, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico- organizativa

fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de GRH [Cuesta Santos, 1997], donde se puedan observar el lugar y papel de los perfiles de competencias, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos. (**ver Anexo 3**)

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el perfil de competencia, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

En el análisis y diseño de puestos hay que involucrar a los empleados que los desempeñarán, hay que explicarles en qué consiste el perfil de competencia resultante. Poner un tiempo a prueba el perfil de competencia es muy útil, habiendo desarrollado acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo (**ver Anexo 4**).

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de G.R.H. derivadas y el sistema de trabajo concebido.

El modelo propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

1.5. Análisis y descripción de puestos en Cuba. Consideraciones fundamentales

En el año 2006, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social puso en vigor los nuevos calificadores de cargos comunes, ramales y propios de todos los organismos, los cuales,

bajo un enfoque de perfil amplio, difieren de los anteriores en cuanto a las funciones de cada puesto de trabajo y la calificación, titulación y conocimientos requeridos. La aplicación de estos calificadores exigía un proceso de implementación que constituyera no solo una vía para informar a los trabajadores sino que, además, estableciera un compromiso de estos con la entidad de alcanzar los requisitos exigidos. Es por ello que el propio Ministerio de Trabajo y Seguridad Social resuelve regular el proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil a través de la resolución 28/2006 con el propósito de extender la aplicación del principio de la idoneidad demostrada y establecer los planes de capacitación para que los trabajadores alcancen los requisitos establecidos.

La aplicación de esta resolución obliga a las entidades a rediseñar sus perfiles de competencias teniendo en cuenta las nuevas funciones y exigencias. Sin embargo esta resolución no explica cómo elaborar los perfiles de competencias, siendo este un problema científico a resolver.

Es por ello que es necesario de que cada empresa cubana diseñe su Sistema de Gestión integrada de capital humano de acuerdo con la NC 3000 cuyas bases son las competencias laborales.

Conclusiones parciales

A partir de la revisión del estado del arte y la práctica se pueden derivar conclusiones que se muestran a continuación:

1. El análisis y descripción de los puestos de trabajo constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector MINBAS debido a su relación técnico-organizativa con otras actividades claves.
2. Los perfiles de competencias constituye, en general, la síntesis del análisis del puesto de trabajo y constituyen un salto cualitativamente superior a los profesiogramas.
3. Existencia de una necesidad de elaborar perfiles de puestos por competencias que constituyan a una Gestión de Recursos Humanos eficaz y eficiente.

Capítulo II: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y Procedimiento General

Introducción

Los objetivos de este capítulo consisten en diagnosticar la situación actual de la G.R.H en el objeto de estudio práctico de manera que se revelen las suficiencias e insuficiencias de estas; así como proponer un procedimiento general que contribuya a elaborar perfiles de competencias para puestos y cargas seleccionados.

2.1. Caracterización Preliminar

La Organización Básica Eléctrica Provincial (OBEP) tiene su sede en la Ciudad de Ciego de Ávila, capital de la provincia del mismo nombre y se encuentra ubicada en la Avenida de los Deportes y Circunvalación Norte.

El objetivo empresarial de la OBEP es generar, transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica y prestar los servicios de construcción de líneas hasta 33 Kv aéreas y soterradas, montaje eléctrico-industrial, reparación, mantenimiento y venta de transformadores, así como la elaboración de estudios de corrección del factor de potencia, acomodo y control de carga, y asesorías energéticas; prestar además los servicios de reparación y mantenimiento de líneas hasta 33 Kv aéreas y soterradas, subestaciones, equipos rotatorios, equipos de comunicaciones y metros contadores, calibración y ajuste de protecciones y la comercialización de chatarra, materiales ociosos y productos excedentes de la cogeneración.

Misión de la Empresa

Satisfacer adecuadamente la expectativa en el servicio eléctrico de todos sus clientes en el territorio para el cual genera, trasmite, distribuye y comercializa la energía eléctrica con la participación activa y dedicada de todos sus trabajadores en este empeño; en aras de lograr eficiencia y calidad.

Visión de la Empresa

Ser una Empresa que alcance la calidad del servicio eléctrico acorde a los mejores parámetros de excelencia. Dotada de fuerza calificada capaz de dar una respuesta rápida y eficaz al cliente.

La realización de la misión de la Empresa está sustentada en su accionar, partiendo de la consolidación de los valores en correspondencia con la visión, tales como:

- Éticos. (honestidad, lealtad, confiabilidad, responsabilidad y profesionalidad).
- Sentido de Pertenencia.
- Búsqueda permanente de la Excelencia Empresarial.
- Rigurosidad en el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
- Respeto medio ambiental.
- Evaluación del desempeño enfocado a los resultados del trabajo.
- Espíritu emprendedor de superar desafíos.
- Consagración al trabajo.
- Creatividad.
- Espíritu de cooperación y trabajo en equipo.
- Proximidad al cliente.
- Liderazgo a partir del ejemplo personal.

La OBEP realiza una amplia variedad de servicios que originan diversidad de procesos, esto conlleva a que para su organización y diseño estén conformadas estructuras con los Recursos Humanos (RRHH), materiales y financiamientos necesarios para acometer los mismos.

Dentro de los servicios que brinda la OBEP y que la distinguen esta la distribución y comercialización de la energía eléctrica, puesto que es el resultado final lo que reciben directamente los clientes, reportando esta actividad más del 95% de los ingresos de la entidad.

Métodos y estilos de dirección

La aplicación de los métodos y estilos de dirección de la empresa tienen como base lo establecido por la política de cuadros, respaldado jurídicamente por el Decreto Ley 196 y

la Resolución 111 de Marzo del 2000 y además por el reglamento para el trabajo con los cuadros puesto en vigor por el Ministerio de la Industria Básica.

El estilo de dirección está directamente vinculado al proceso de toma de decisiones y caracteriza el tipo de relación entre los jefes y subordinados, mediante los Órganos de Dirección Colectiva y la permanente representación en ellos de las organizaciones políticas y de masa, trabajadores y técnicos destacados; de esta forma se garantiza la más efectiva participación de la dirección en el conjunto de los asuntos empresariales.

Los principales métodos de dirección que aplican nuestros jefes para desarrollar su trabajo son:

Métodos económicos: basados en el análisis económico sistemático como instrumento fundamental para evaluar los resultados productivos, económicos y financieros y para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico. Incluye la elaboración del Plan de Negocios, los presupuestos, al Análisis Económico Mensual y la Evaluación Integral Anual.

Métodos administrativos: basados en la aplicación de la dirección por objetivos, como método mediante el cual los jefes y subordinados de común acuerdo, identifican los objetivos a alcanzar, definen las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a lograr los resultados esperados como vía de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la empresa y sus asimilación de una cultura orientada al cambio, el trabajo en equipo y la búsqueda del mejoramiento continuo sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.

Métodos políticos: basados en la aplicación de sistemas de superación e información constante a los jefes y trabajadores sobre temas de carácter económico, político, científico-técnico y cultural, la atención al hombre y el reconocimiento social a los diferentes niveles.

El estilo en el ejercicio de dirección de los jefes se basa en:

La dirección colectiva y participativa.

La unidad entre las organizaciones políticas y de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Trabajo en equipo: fórmula integrada elemental de éxito.

La evaluación por resultados.

La estimulación a la iniciativa de los subordinados.

La constante vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento de los principios del código de ética de los cuadros del estado, el código de conducta de la industria básica y el reglamento disciplinario interno, por todos los cuadros, dirigentes y trabajadores de la empresa.

Planeación estratégica (plan de negocios): proyección de los objetivos estratégicos a lograr por la empresa, a corto y mediano plazo, en todas las categorías que conforman el plan.

Administración por objetivos: método de planeación, programación y control administrativo fundamental a utilizar en nuestra empresa. Los objetivos deben ser negociados entre jefes y subordinados y aprobados por el colectivo de trabajadores que son los encargados de cumplirlos.

Tipo de liderazgo

En la empresa se utiliza el liderazgo democrático y participativo, teniendo en consideración el diagnóstico del Expediente de Perfeccionamiento

Compromisos de la empresa

Cumplir con todos los indicadores que miden la calidad y eficiencia del servicio eléctrico.

Cumplir con los compromisos sindicales de la empresa.

Garantizar el pago de la estimulación al 100% de los trabajadores.

Mantener los niveles alcanzados en la atención al hombre.

Cumplir y chequear sistemáticamente el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la prestación del servicio eléctrico.

Certificar la unidad económica básica (UEB) generación como “Empresa Limpia”.

Estrategia Empresarial

Mediante la observación directa, el análisis documental y las entrevistas realizadas a la alta dirección se pudo conocer que la empresa se ha trazado los siguientes objetivos estratégicos para el presente año:

- Chequeo y control sistemático del plan de medidas para la prevención detección y enfrentamiento a las Indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción en la prestación del servicio eléctrico.
- Consolidar los estímulos morales en la empresa, garantizando niveles superiores en la atención al hombre, con el objetivo de mantener incrementos en la productividad del trabajo.
- Disminuir el índice de transformadores dañados al 2.1%.
- Comenzar la ejecución del programa de restauración de redes asociados a los incrementos de carga por cocción de alimentos.
- Instalar 4 grupos electrógenos y ponerlos en marcha.
- Alcanzar bajos niveles de accidentalidad, logrando disminuir los accidentes graves.

Dar respuesta a las necesidades de electrificación del programa Batalla de Ideas.

Ejecutar las obras que se aprueben en la infraestructura para el desarrollo en el polo turístico Jardines del Rey.

Ejecutar las inversiones referentes a la adecuación de redes que surjan del montaje de los grupos electrógenos.

Alcanzar el más bajo nivel en pérdidas de la historia a 8.8%.

Poner en explotación el centro de Atención Telefónico al Cliente.

Obtener evaluación de satisfactorio en auditoria comercial contable de la Unión Nacional Eléctrica (UNE).

Precertificar los Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.

Acreditar el Laboratorio de Mediciones.

2.2 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.

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, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos.

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RRHH, a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas (como refleja la figura 1), donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla este modelo de GRH DPC.

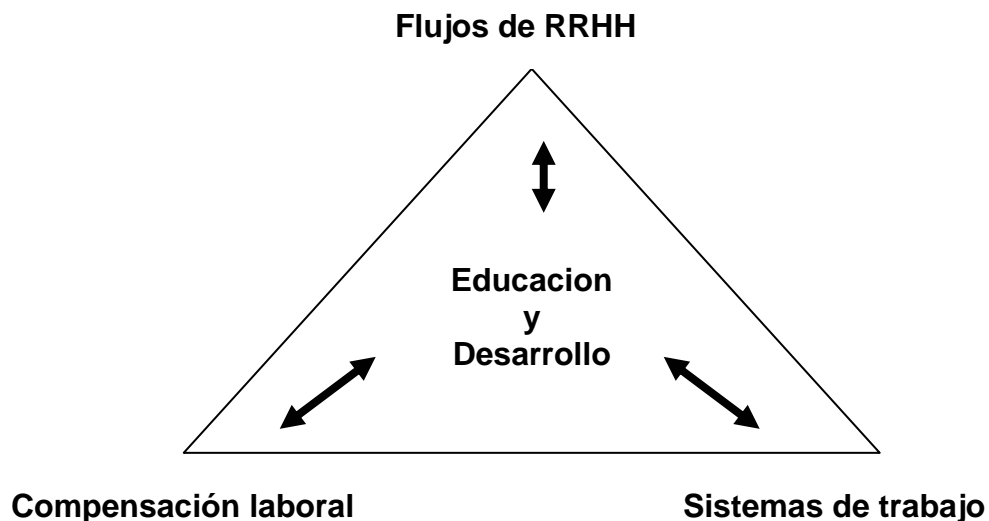


Fig. 1 Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC

El modelo de GRH DPC parte de los elementos devenidos “factores de base”, significan el ser social, significan las condiciones objetivas, respecto a las

manifestaciones de los “grupos de interés” (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses). Los factores de base son sus determinantes, y así lo indica la saeta, relación similar a lo que planteara Carlos Marx: “el ser social determina la conciencia” (Marx y Engels, 1963). Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la “dirección estratégica”, liderada por los directivos. La ventaja competitiva básica de la empresa radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos. Y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas “competencias” no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una “organización que aprende”.

Necesario es precisar que, si bien en este modelo la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH.

Factores de situación

Características de la fuerza laboral

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, sexo, edad y nivel de escolaridad.

- Categoría ocupacional: la empresa cuenta con una plantilla de 97 trabajadores distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: en directivos, técnicos, de servicios, operarios y administrativos.

En la tabla1 se muestra la cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Tabla 1: Composición de la plantilla por categoría ocupacional. (Fuente: elaboración propia)

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	De ellos Mujeres
Directivos	8	1
Técnicos	79	49
Operarios	5	0
Administrativos	5	5
Total	97	55

En la figura 2 que se muestra a continuación aparecen representados de forma gráfica que por ciento de trabajadores pertenece a cada una de las categorías ocupacionales existentes en la OBEP.

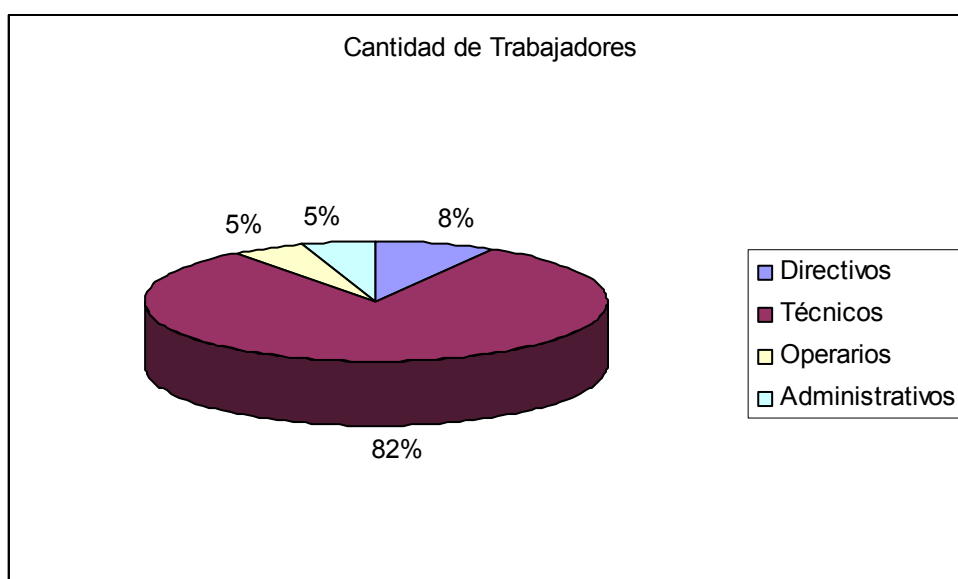


Fig. 2 Por ciento de trabajadores por categoría ocupacional.

Como se aprecia el 82 % 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.

- Composición por nivel de escolaridad:

En la tabla 2 se muestra la cantidad de trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad y en la figura 3 se puede observar en forma gráfica que por ciento representa cada una de estas cantidades de la totalidad de trabajadores en la OBEP.

Tabla 2: Composición de la plantilla según el nivel escolar.

Nivel de escolaridad	Cantidad de Trabajadores
Sexto	0
Noveno	0
Técnicos Medio	38
Medio superior	1
Universitario	58

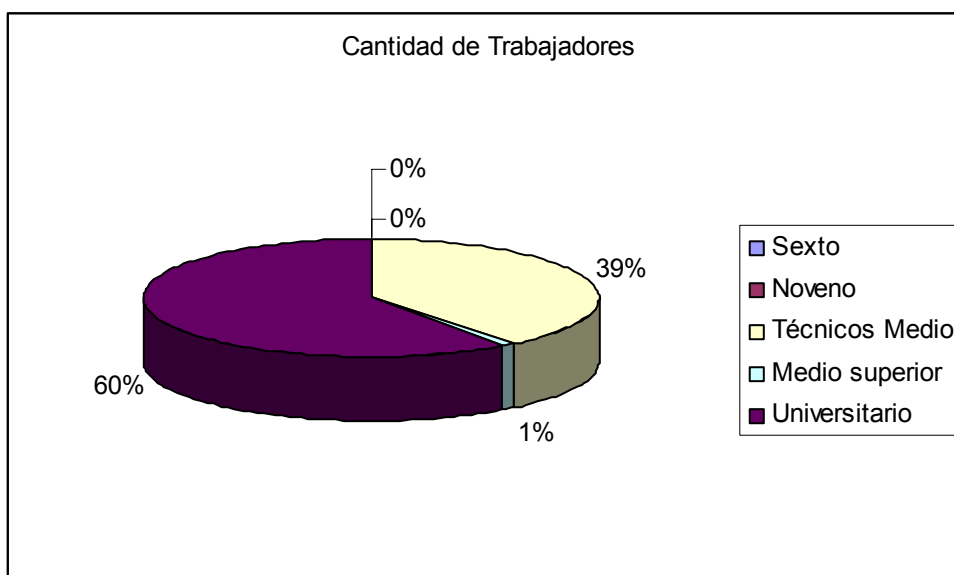


Fig. 3 Por ciento de trabajadores por nivel de escolaridad.

Haciendo un análisis del nivel escolar de los trabajadores mediante la información que ofrece el gráfico de la figura 3 el cual revela que la plantilla presenta un nivel de enseñanza por encima del nivel medio y otro 39% se encuentra en este nivel pero esto se amortigua con las posibilidades de capacitación que brinda la instalación.

- Composición por edades:

En la tabla 3 se puede apreciar la composición de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores.

Tabla 3: Composición de la plantilla por edades.

Rango de Edades	Cantidad de Trabajadores
18-35	28
36-45	35
46-55	30
>56	4
Total	97

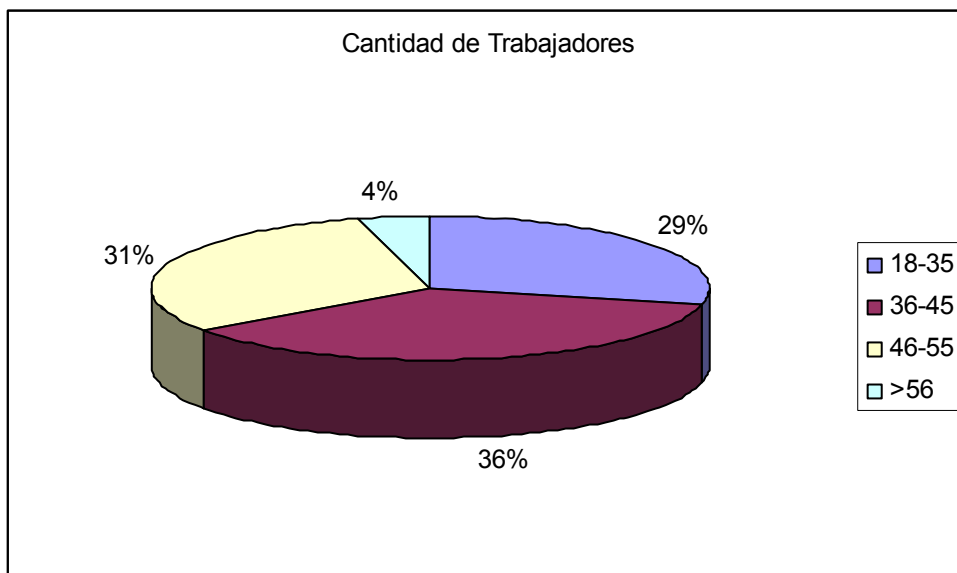


Fig. 4 Cantidad de Trabajadores por Rango de Edades.

Al analizar el rango de edades que se muestra en la figura 4, se observa que el 29 % de los trabajadores es menor de 35 años mientras que el 31% de la población se encuentra por encima de los 45 años, lo cual da muestra de tendencias hacia el envejecimiento de la fuerza laboral.

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 son: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies y los deseos de progreso personal.

Se aplicó una encuesta elaborada por la Ing. Maylín Velázquez Gómez, 2007 para directivos y empleados, las mismas fueron procesadas sus resultados aparecen en el **Anexo 5**, esta encuesta se les aplicó a 80 trabajadores de ellos 7 directivos, según el cálculo del tamaño óptimo de la muestra que se expone a continuación:

Teniendo en cuenta que el total de empleados es de 97, 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):

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

Donde:

n – Tamaño óptimo de la muestra

N – Tamaño de la población (97)

Z_{1-α} – Percentil de la distribución normal (1.96)

p – proporción esperada (50%)

d – Error absoluto (5%)

Sustituyendo los valores correspondientes se obtiene que:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 0.5(1-0.5)}{1 + \frac{1}{97} \left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 0.5(1-0.5) - \frac{1}{97}} = 79.503$$

Luego entonces se determina el tamaño de muestra en cada estrato utilizando la expresión (2), obteniéndose los resultados que se aprecian en la figura 5:

$$n_i = n * \frac{N_i}{N} \quad (2)$$

N_i tamaño de la población en el estrato i .

n_i tamaño de la muestra en el estrato i .

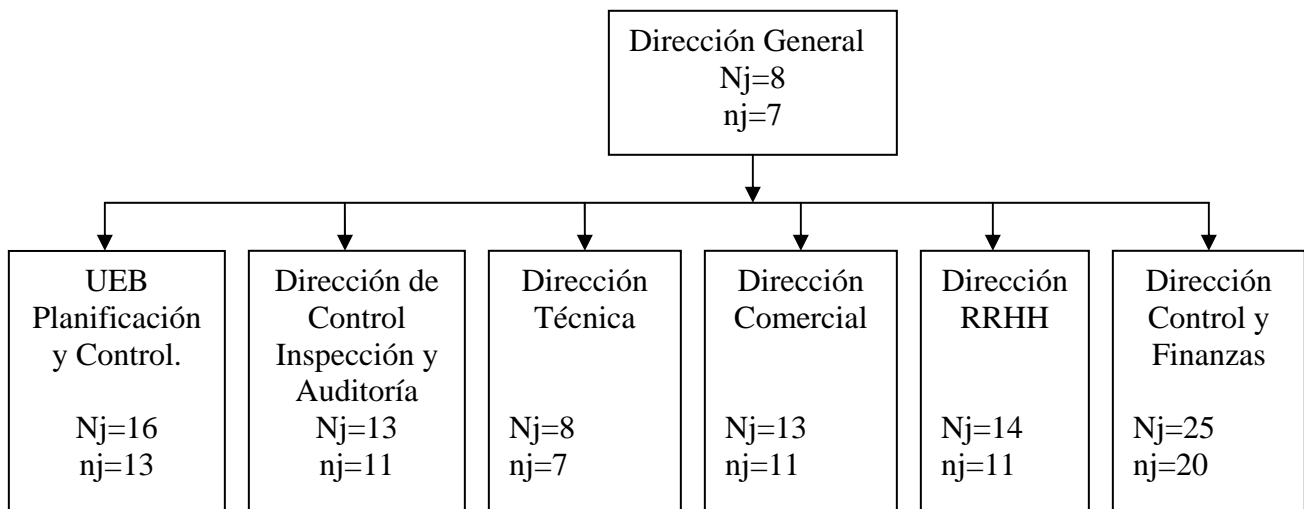


Figura 5. Composición de la fuerza laboral por estratos.

Uno de los resultados obtenidos se resume en lo siguiente:

- El 100% de los directivos participan en la definición de los objetivos de su área; sin embargo sólo el 63.63% de los empleados manifiesta su participación en la definición de los mismos, un 24.24% de los empleados manifiesta a veces su participación en la definición de los mismos, mientras que un 12.12% de los empleados manifiestan que no participan en la definición de los objetivos de su área.

La contradicción que se manifiesta entre las opiniones expresadas por los directivos y las de los empleados, evidencia la existencia de problemas con la aplicación de la filosofía participativa en la empresa, lo que acarrea, lógicamente, problemas con la participación de los empleados en la toma de decisiones y desconfianza en las potencialidades de los empleados.

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

Planteamiento de 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 comprende 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, en ocasiones, esta frontera, refiriéndose, generalmente al sistema de trabajo en su conjunto.

Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, el 50% de los directivos y el 35.29% de los empleados encuestados revelan que se sienten recargados de trabajo, así como el 25% de los directivos y 26.47% 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, se comprobó mediante el análisis documental realizado que 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, generalmente no se consideran las condiciones de trabajo propias de cada puesto de trabajo y 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 son los clientes, habrá que diseñar los sistemas de trabajo en función de ellos. Esto evidencia la necesidad de diseñar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo, de forma tal que su contenido se corresponda con la actual dinámica de los cargos y puestos propiciando el enriquecimiento del trabajo, así como incluyendo las condiciones de trabajo específicas para cada puesto de trabajo.

Flujo de Recursos Humanos

El reclutamiento y la selección se hacen a través de la agencia empleadora, la misma debe utilizar las técnicas y procedimientos de entrevista para verificar que el candidato reúne los requisitos necesarios.

No obstante, el MINBAS establece los pasos necesarios para la ejecución del reclutamiento; de acuerdo con los siguientes pasos:

- La plaza se pone en convocatoria primero en la empresa de no ser ocupada se radica en el Ministerio del Trabajo.
- La persona que solicite la plaza que no trabaje en la empresa trae del ministerio del trabajo el modelo 7.

- Entrega y recepción de la plantilla de solicitud de empleo y los documentos acreditativos según lo establecido en los Lineamientos Generales para el ingreso de trabajadores al sistema (**ver anexo 6**).
- Revisión de las planillas de solicitud individual y citación de los candidatos preseleccionados.
- Se le pide al candidato el modelo pre-empleo (**ver anexo 7**), además de los datos filiatorios y los antecedentes penales por parte del departamento de seguridad y protección física (**ver anexo 8**).
- Instrucción de protección e higiene.
- Comprobación en el CDR y centro de trabajo anterior (**ver anexo 9 y 10**)
- Se le hace también al candidato una evaluación psicológica, que su complejidad está en correspondencia con la plaza, nivel escolar y la edad de la persona (**ver anexo 11**).

Una vez que se tienen varios candidatos, se realiza la selección del más idóneo mediante el comité de expertos que es el encargado de seleccionar a la persona idónea para el puesto.

Conclusiones parciales

Como resultado del análisis realizado se arribó a las conclusiones parciales siguientes:

1. El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la OBEP 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, lo cual no es consecuente con los enfoques anti-Taylorianos y de multicompetencias que se requieren en la actualidad.
2. El contenido de los profesiogramas vigentes no se corresponde con las exigencias actuales de cada puesto de trabajo, y los mismos no se incluyen las condiciones de trabajo ni las competencias laborales.
3. El resultado del estudio exploratorio en su conjunto permite conocer la necesidad de elaborar perfiles de competencias para cargos y puestos que contribuyan a la

relación técnico-organizativa entre las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento general

3.1 Selección procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia en la OBEP

Como ya fue expresado anteriormente en el diagnóstico del estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la empresa OBEP perteneciente al sector MINBAS, se puso de manifiesto la necesidad de la confección de perfiles de competencia, dado fundamentalmente porque los profesiogramas existentes no cumplen con los requisitos necesarios para un buen desempeño del personal en los momentos actuales.

Dada la necesidad de aplicar un procedimiento que permita elaborar los perfiles de competencias de los cargos y puestos de trabajo que sean cualitativamente superiores desde el punto de vista que superen las insuficiencias achacadas a los profesiogramas existentes y brinden las cualidades que se exigen en la empresa OBEP, se seleccionó el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998), para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo. Este procedimiento se adaptó a las condiciones actuales y específicas de la OBEP de acuerdo con la familia de las NC 3000. Según se muestra sintéticamente en la **figura 1**, donde se ha determinado todas las fases y pasos, pero solo se va a aplicar hasta la fase de ejecución (etapa 9) por falta de tiempo.

Como se puede apreciar en la figura 1 incluye cinco fases que implican, a su vez, un conjunto de once (11) etapas con sus pasos correspondientes. La información de los perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo se registrarán en el formato que aparece en la **figura 2**.

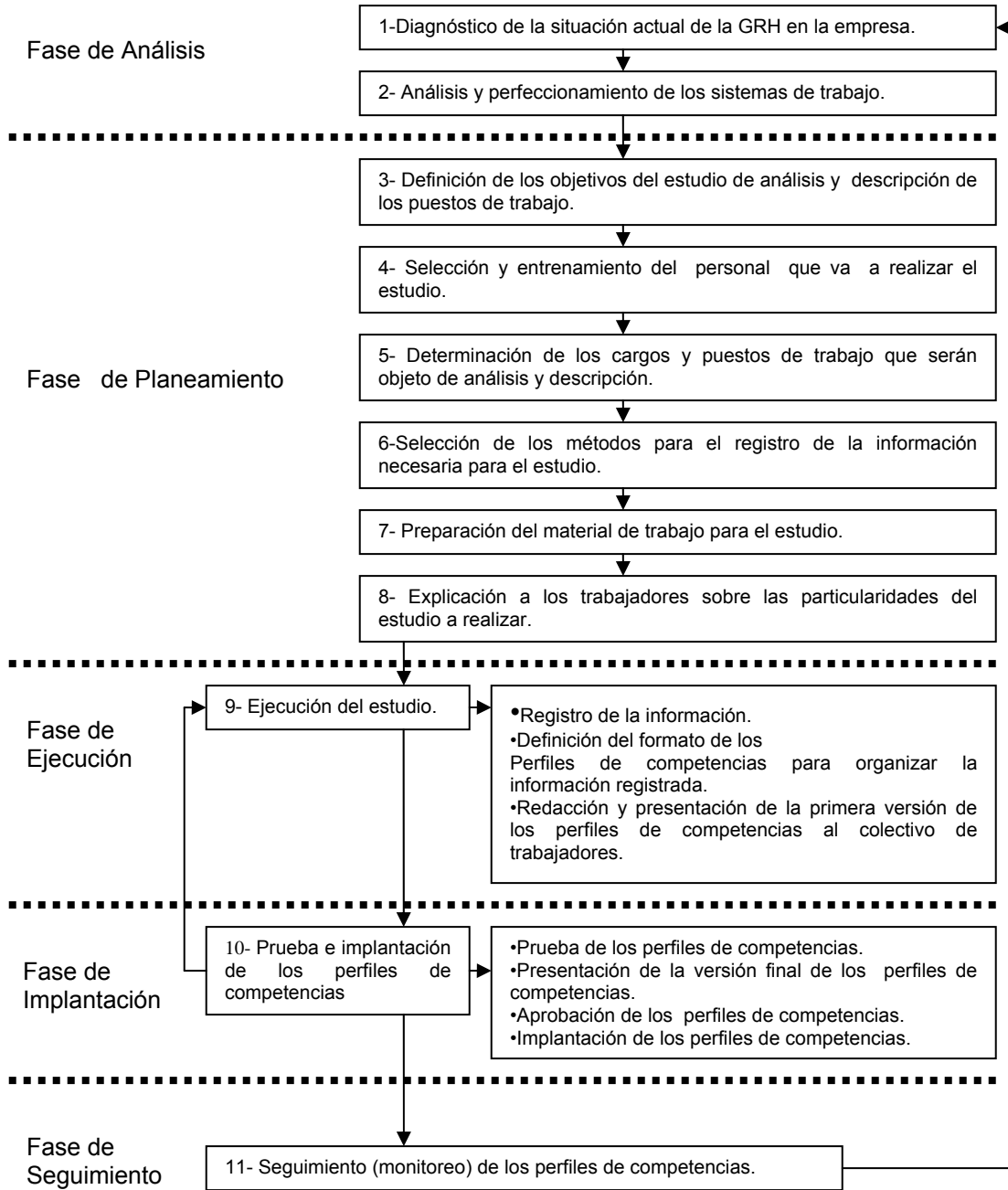


Fig. 1 Procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia para la OBEP.

Fase de análisis

Etapas 1: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la OBEP

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la OBEP realizado en el capítulo II se detectaron las siguientes debilidades:

- La política de flujo de Recursos Humanos no garantiza el personal con las competencias requeridas, entre otras razones, debido a que existen dificultades con la determinación del perfil ideal del ocupante del puesto, a partir de la información que brindan los perfiles de competencias vigentes.
- El contenido de los perfiles de competencias vigentes no se corresponde actualmente con exigencias de cada puesto de trabajo, no se incluyen las competencias necesarias para un buen desempeño del personal.
- El sistema de evaluación de desempeño vigente se utiliza mayormente para el pago de la estimulación y el mismo presenta dificultades en el momento de su aplicación debido a la desactualización de los perfiles de competencias vigentes.

Etapas 2: Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

El análisis de los sistemas de trabajo no solo brinda, la posibilidad de mejorar el diseño de los cargos y puestos de trabajo, proporcionando su enriquecimiento, en correspondencia con la tendencia actual de la Gestión de Recursos Humanos, hacia puestos polivalentes, sino que también posibilita conocer las características y peculiaridades de cada cargo o puesto de trabajo, como premisa fundamental para determinar aquellos que serán objeto de análisis y descripción.

Fase de planeamiento

Etapas 3: Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción

Este estudio de análisis y descripción para la confección de los perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajo en la OBEP está encaminado al logro de los objetivos siguientes:

- Lograr el perfil ideal del ocupante del cargo o puesto de trabajo, atendiendo a las características y requisitos, tanto profesionales como personales, de significativa importancia en el sector MINBAS.
- Proporcionar el perfil ideal a la agencia empleadora para mejorar así la captación del personal logrando que el trabajador captado sea el ocupante idóneo para el cargo o puesto de trabajo.
- Proporcionar al departamento de Recursos Humanos un perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo de la OBEP que les permita a partir de la información que contienen respecto a lo requisitos exigidos por el cargo o puesto de trabajo, la posibilidad de determinar las necesidades de formación de su personal.
- Brindar un mayor conocimiento acerca de las condiciones de trabajo en cada puesto con vista a mejorar estas condiciones en la empresa y minimizar los posibles riesgos.

Etapa 4. Selección y entrenamiento del personal que va ha realizar el estudio

En correspondencia con los objetivos definidos se creó un equipo de trabajo, este equipo estuvo conformado por la directora de Recursos Humanos quien asesorada por un consultante externo que en este caso es el autor de este trabajo, constituyen los máximos responsables en la realización del estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo. También se contó con la participación de un miembro de cada departamento existente en la empresa puesto que son los ocupantes del puesto y su jefe inmediato superior los que mejor conocen el cargo o puesto de trabajo.

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

Etapa 5: Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción

Una vez determinadas las etapas anteriores, correspondió determinar los cargos y puestos de trabajo que serían objeto de análisis y descripción, teniendo en cuenta la

naturaleza y las principales características de éstos, a partir de los sistemas de trabajo correspondientes.

Etapa 6: Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio

Para seleccionar los métodos para el registro de la información del estudio se tuvo en cuenta el estudio de la literatura especializada que se realizó en el capítulo uno de esta investigación así como las características y peculiaridades de los sistemas de trabajo de cada cargo o puesto de trabajo en las condiciones concretas de la instalación. Se seleccionó un método mixto, basado en la combinación de dos métodos: la observación directa y la entrevista. Los métodos mixtos suelen ser muy utilizados puesto que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Etapa 7: Preparación del material de trabajo para el estudio

Teniendo en cuenta el método seleccionado para el registro de la información y de acuerdo con las particularidades de los cargos y puestos de trabajo de la empresa, para confeccionar los perfiles de competencias de los mismos se utilizó un modelo de entrevista según se muestra en el anexo 12 que ayudará a recaudar la información necesaria para la confección de los perfiles de competencias.

Etapa 8: Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.

En primera instancia antes de proceder al estudio se reunió a todo el personal directivo de la OBEP para comunicarles los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar de forma tal que cada directivo permitiera el acceso al personal a su cargo.

En un segundo momento, se le informó al personal de cada departamento todas aquellas cuestiones relativas al estudio que se debía efectuar.

Fase de ejecución

Etapas 9: Ejecución del estudio

El registro de la información se realizó a partir de la aplicación de los métodos ya mencionados. Esta información se organizó de acuerdo con el formato propuesto (ver figura 2).

Tomando en cuenta que las diferencias existentes entre el contenido de trabajo de un directivo y de un trabajador, determinarán las competencias laborales a considerar en cada caso, los perfiles de competencia se subdividieron de acuerdo con las diferencias señaladas anteriormente, en dos categorías:

Perfiles de competencia de cargo: se refiere a los directivos, es decir, a todo el personal con categoría dirigente.

Perfiles de competencia de puestos de trabajo: Se refiere al resto del personal de las demás categorías ocupacionales (técnico, operario y servicio).

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la observación directa y las entrevistas realizadas, se definió una serie de competencias que deben ser incluidos en los perfiles de competencias de cada cargo y puestos de trabajo, en función de las exigencias que demandan cada cargo o puestos de trabajo del personal que lo ocupa.

Estos son, para cada perfil de competencia los siguientes:

Perfil de competencia del cargo

Adecuado porte y aspecto

Autocontrol

Capacidad para tomar decisiones

Compromiso con la organización

Calidad de trabajo

Capacidad para solucionar conflictos

Capacidad de planificación

Capacidad para trabajar en equipo

Capacidad para entender a los demás

Destreza manual

Disposición al cambio

Elevado nivel de educación social

Elevada capacidad de dirección

Desarrollo de personas

Dirección de personas

Desarrollo estratégico de recursos humanos

Ética

Franqueza-confiabilidad –Integridad

Gusto

Habilidad analítica

Habilidades comunicativas

Habilidades para delegar tareas

Motivación por el logro

Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad

Trabajo en equipo

Perfil de competencias del puesto de trabajo

Adecuado porte y aspecto

Autocontrol

Aprendizaje continuo

Comunicación

Calidad del trabajo

Colaboración

Destreza manual

Dirección de equipos de trabajo

Discreción

Desarrollar la relación con los clientes

Desarrollo estratégico de los recursos humanos

Ética

Franqueza- Confiabilidad- Integridad

Integridad

Innovación

Metodología para la calidad

Motivación por el logro

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Negociación

Preocupación por el orden

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Orientación al cliente interno y externo

Búsqueda de información

Teniendo definido todas las posibles competencias, se procedió a redactar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo para la OBEP de acuerdo con las normas generales, comúnmente aceptadas para estos fines.

Fase de implementación

Etapas 10: Prueba e implantación de los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo

Como resultado de la aplicación del procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) y adaptado por el autor de esta investigación, se confeccionó unos perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo para la OBEP. Cada perfil de competencia contiene: denominación del cargo o puesto de trabajo, área a la que pertenece, categoría ocupacional, grupo escala salarial, subordinación directa a, subordinados, salario, sistema de pago, estimulación, caracterización del puesto, misión, funciones básicas, funciones específicas, requisitos del puesto de trabajo, requisitos mínimos necesarios, especialidades preferentes, necesidad de adiestramiento, requisitos de experiencia, necesidad de experiencia previa: Sí _____ No _____, tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes, cantidad mínima de experiencia, requisitos físicos o apareaiales relevantes y otras exigencias, condiciones del puesto de trabajo, condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo, factores de riesgo, medios de seguridad, tipo y grado de esfuerzo característico, físico, mental, otros factores que influyen en el ambiente de

trabajo y competencias del puesto de trabajo.

Fase de seguimiento

Etapas 11: Seguimiento (monitoreo) de los perfiles de competencias

Concluido el perfiles de competencias se le recomienda al departamento de Recursos Humanos de la OBEP realizar el seguimiento o monitoreo del mismo realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en los contenidos con el objetivo de mantenerlos actualizados.

3.2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencias en la OBEP

Perfiles de competencias

1. DATOS GENERALES		
Denominación del cargo o puesto de trabajo:		
Área a la que pertenece:		
Categoría Ocupacional:	Grupo escala salarial:	
Subordinación Directa a:	Subordinados:	
Salario:	Sistema de Pago:	Estimulación:
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO		
Misión:		
Funciones Básicas:		
Funciones Específicas:		

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Requisitos Mínimos Necesarios:	
Especialidades preferentes:	
Necesidad de adiestramiento:	
Requisitos de Experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí _____ No _____
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:
	Cantidad mínima de experiencia:
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:	
Otras Exigencias:	

4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO
Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y Características del trabajo:
Factores de Riesgo:
Medios de Seguridad:
Tipo y Grado de Esfuerzo Característico:
Físico:
Mental:

Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores			
Humedad			
Resequedad			
Corriente de aire			
Frío			
Ruido			
Calor			
Cambios bruscos de temperatura			
Expuesto a radiaciones solares			
Espacios reducidos			
Humo			
Polvo			
Vapor			
Condiciones Organizativas	Área de Trabajo:		
	Régimen de Trabajo y Descanso:		
	Horario de trabajo y duración de la Jornada:		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:			
Responsabilidad:			
Relaciones:			
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO			

Fig. 2. Formato del perfil de competencias.

Denominación del cargo o puesto de trabajo: tal como su nombre indica, tiene como finalidad identificar el cargo o puesto de trabajo.

Área a la que pertenece: área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.

Categoría Ocupacional: categoría ocupacional que presenta el puesto o cargo dentro de la empresa.

Grupo escala salarial: el grupo escala salarial que le corresponde según el calificador de cargo vigente.

Subordinación Directa a: área o departamento al cual esta subordinado el puesto en específico.

Subordinados: área o departamento los cuales están subordinados al puesto en específico.

Salario: es el mínimo salario que está establecido para ese puesto de trabajo según el grupo escala salarial.

Sistema de Pago: este no es más que la suma del salario básico, el pago algún otro tipo de estimulación que se pueda alcanzar en ese puesto o cargo.

Estimulación: es el pago por estimulación que se le hace al trabajador cuando se realiza la evaluación del desempeño y es considerado idóneo.

Misión: cuál es la finalidad o la razón de ser del cargo o puesto de trabajo; es decir para que existe éste en esta instalación.

Funciones Básicas: reúne todas aquellas funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del cargo o puesto de trabajo.

Funciones Específicas: Al redactar las funciones de cada cargo o puesto de trabajo, debe procurarse no omitir alguna función por pequeña o intrascendente que pudiera parecer. Se deben concebir las funciones, no sólo partiendo de las que hace cotidianamente el ocupante del puesto de trabajo y las que aparecen en los calificadores de cargo, sino que, además, se deben incluir aquellas funciones que no se hacen y se pueden hacer para alcanzar la excelencia en el trabajo.

Requisitos Mínimos Necesarios: se refiere al nivel escolar exigido por el contenido del cargo o puesto de trabajo.

Especialidades preferentes: se refiere a la titulación exigida por el contenido del cargo o puesto de trabajo.

Necesidad de adiestramiento: se refiere al tiempo de adiestramiento necesario para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Requisitos de Experiencia (tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes, cantidad mínima de experiencia): se refiere al tiempo de experiencia y en qué funciones es necesaria esta para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: se refiere a los requisitos tanto físicos o aparentes necesarios para poder acceder al cargo o puesto de trabajo.

Otras Exigencias: se refiere a las exigencias necesarias que exige el cargo o puesto de trabajo.

Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: se refiere a las condiciones de trabajo del cargo o puesto de trabajo.

Factores de Riesgo: se refiere a los factores de posibles riesgos que pueda presentar el cargo o puesto de trabajo.

Medios de Seguridad: se refiere a los medios de seguridad para prevenirse de los factores de posibles riesgos que pueda presentar el cargo o puesto de trabajo.

Tipo y Grado de Esfuerzo Característico (físico y/o mental): son aquellas en las que el ocupante del cargo o del puesto de trabajo desarrolla habitualmente su trabajo.

- Esfuerzo físico y/o mental: el que exige la realización de las funciones incluidas en el cargo o puesto de trabajo.
- Ambiente físico: condiciones en las que se desarrolla el trabajo.
- Riesgos más comunes: riesgos físicos y psicológicos a los que está sometido el ocupante del puesto de trabajo (stress, accidentes, etc.)

Condiciones Organizativas: se refiere a las condiciones organizativas sobre el área de trabajo, el régimen de trabajo y descanso, y el horario de trabajo y descanso.

Área de Trabajo: área o departamento al cual pertenece el puesto en específico.

Régimen de Trabajo y Descanso: se refiere a la cantidad de horas que trabaja y descansa en el mes.

Horario de trabajo y duración de la jornada: se refiere a los días trabajados y de la duración de la jornada laboral

Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: se refiere a las condiciones, ya sean de equipos, medios de trabajos y herramientas necesarias para el desempeño de trabajo sobre el cargo o puesto de trabajo.

Responsabilidad: Este factor considera, además del desempeño normal de sus atribuciones, la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con relación a:

- la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados,
- al material, las herramientas o el equipo que utiliza,
- la calidad del servicio

- la responsabilidad económica, (el presupuesto de compras, gastos y ventas que deben supervisar, gestionar o controlar el ocupante del cargo o puesto de trabajo)
- la responsabilidad sobre el contacto con los clientes, dirigida hacia las consecuencias que puede ocasionar un trato inadecuado hacia éste.

Relaciones: se refiere a las relaciones del cargo o puesto de trabajo.

Competencias del puesto de trabajo: son una serie de aptitudes y actitudes desarrolladas por las personas, las primeras responden a los conocimientos y habilidades de cada individuo y las segundas son los rasgos, valores y motivos que son la clave de los comportamientos y ambas en su conjunto conforman un listado de requisitos esenciales para el desarrollo de un puesto, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

3.3 Elaboración del perfil de competencias para la OBEP

1. DATOS GENERALES		
Denominación del cargo o puesto de Trabajo: Liniero Eléctrico Especializado		
Área a la que pertenece: Área de Operaciones de las UEB Municipales		
Categoría Ocupacional: Operario	Grupo escala salarial: VI	
Subordinación Directa a: Jefe de Brigada	Subordinados: ---	
Salario: \$335.00 + CLA	Sistema de Pago: A Destajo	Estimulación: En divisa, per cápita \$15.00 CUC
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO		
Misión: Mantener y reparar las líneas de modo que se garantice la continuidad del servicio eléctrico		
Funciones Básicas: <ul style="list-style-type: none"> • Realiza trabajos en líneas energizadas hasta 13 800 volts. • Instala bancos de transformadores y capacitores, equipos de protección primaria, metros contadores y alumbrado público. • Realiza mediciones de parámetros sobre las líneas aéreas energizadas. • Soluciona todo tipo de averías en las líneas y subestaciones eléctricas. 		

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos Mínimos Necesarios: Graduado de Instituto Tecnológico o Politécnico o de los cursos impartidos para obreros calificados; con cursos de perfeccionamiento o promoción; conocer las instrucciones de seguridad para actividades peligrosas.

Especialidades preferentes:
Relacionadas con la electricidad.

Conocimientos Básicos Requeridos:
Técnica de Guantes
Construcción de líneas
Mediciones
Mantenimiento de redes
Estructuras, herramientas y piezas.
Normas de Seguridad
Técnicas de reanimación cardio-respiratorias.

Necesidad de adiestramiento:
Certificación como Liniero Eléctrico Especializado por la Escuela Nacional de Capacitación de la UNE.

Requisitos de Experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: Liniero Eléctrico
	Cantidad mínima de experiencia: 2 años

Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:
Preferentemente estatura superior a 170 cm; no presentar limitaciones físicas en cuanto a desarrollo psicomotor y audiovisual.

Otras Exigencias:
Estar psíquicamente apto

Funciones Específicas:

- Realiza el Mantenimiento al Servicio Eléctrico
- Trabaja en la solución de las interrupciones del Servicio Eléctrico.
- Cumple con la legislación vigente aplicable en materia de SST y MA

4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Condiciones Ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y Características del trabajo:

Condiciones climáticas, Trabajo en redes eléctricas, postes.

Factores de Riesgo:

Ver Factores de Riesgo identificados en SST

Medios de Seguridad:

Varas aislantes, espuelas; Herramientas específicas para el trabajo; Botas linieras; Uniforme; Casco protector; Guantes; Equipos de Comprobación; Espejuelos contra impacto; Handline; Soga.

Tipo y Grado de Esfuerzo Característico:

Físico: Alto. (Subida de postes, grandes fuerzas)

Mental: Alto (Stress, Atención, Coordinación viso-audio-motora)

Otros factores que influyen en el ambiente de trabajo			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádicamente
Olores			X
Humedad		X	
Resequedad			X
Corriente de aire			X
Frío			
Ruido			X
Calor	X		
Cambios bruscos de temperatura			X
Expuesto a radiaciones solares	X		
Espacios reducidos			X
Humo			X
Polvo		X	
Vapor			X
Condiciones Organizativas	Área de Trabajo: Redes Eléctricas.		
	Régimen de Trabajo y Descanso:		
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: Lunes a sábado, 10 hrs diarias.		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Varas aislantes, espuelas; Herramientas específicas para el trabajo; Botas linieras; Uniforme; Casco protector; Guantes; Equipos de Comprobación; Espejuelos contra impacto; Handline; Soga.			
Responsabilidad: Sobre su vida, sobre las redes eléctricas, sobre los medios de protección			
Relaciones: Con otros Linieros, con Jefes de Brigada			

<p>Área de Competencia: VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES</p>
<p>Competencia 1: Establecimiento de Relaciones y Conexiones con otras Personas: Establecimiento de relaciones personales y profesionales, asociaciones conjuntas, y alianzas a través de una amplia variedad de personas tanto interna como externamente para lograr los objetivos organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrolla conexiones para permanecer en contacto con los demás dentro y fuera de la organización. Se relaciona con los demás con el propósito de mantenerse informado e informar a los demás. Se relaciona con los demás para saber dónde ir para lograr la mejor información, productos o servicios. Participa en las oportunidades de adiestramiento apropiadas, seminarios, conferencias con el fin de establecer conexiones. Participa en asociaciones profesionales con el propósito de establecer conexiones. Se comunica abierta y fácilmente con los demás para fomentar relaciones. Establece asociaciones conjuntas que se basan en las fortalezas de cada parte. Constituye alianzas para adquirir aquellas habilidades que son críticas para satisfacer los objetivos organizacionales. Fomenta relaciones basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Forja alianzas fuera de la organización para beneficio mutuo.
<p>Competencia 2: Trabajo en Equipo: Interacción con los demás para lograr los objetivos del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Antepones los intereses colectivos a los personales. Coopera con miembros del equipo para lograr los objetivos. Comparte la responsabilidad de los resultados del equipo. Exhorta a los miembros del grupo para solucionar los problemas como un equipo. Comparte el reconocimiento y las gratificaciones como parte del equipo. Aprecia los logros de los demás en el equipo.
<p>Área de Competencia: VIII. COMPETENCIAS DE SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE</p>
<p>Competencia 1: Contribución a un medio ambiente seguro: Actividades para garantizar que las políticas de seguridad, de medio ambiente y requisitos reglamentarios sean cumplidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuye a un medio ambiente seguro identificando las condiciones inseguras y trabajando para solucionarlas. Comprende y se ajusta a los lineamientos legales que en materia de Seguridad Industrial se establecen. Manifiesta preocupación por la seguridad de los demás dentro de la organización. Considera a los demás responsables de observar las prácticas laborales seguras.
<p>Área de Competencia: VII. COMPETENCIAS INTERPERSONALES</p>
<p>Competencia 1: Ética: Interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con estas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Posee una intachable reputación y antecedentes personales. Sus valores personales se corresponden con los valores de la organización y su actuar es coherente con dichos valores. Reconoce cuándo priorizar el bien colectivo a los intereses particulares, de acuerdo con las situaciones concretas y la misión de la organización.
<p>Competencia 2: Responsabilidad: Compromiso, alto sentido del deber de cumplir las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumple los compromisos que realiza. Asume las posibles consecuencias de sus decisiones y actos.

Se esfuerza por cumplir con excelencia sus objetivos y tareas.
<p>Competencia 3: Sentido de pertenencia y lealtad: Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios.</p> <p>Se identifica con los intereses de la organización, de modo que en su actuar los asume como propios.</p> <p>Siente orgullo de formar parte de la organización.</p> <p>Cumple con las exigencias y códigos de la organización.</p> <p>Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y requerimiento de las mismas.</p>
<p>Competencia 4: Adhesión a normas y políticas: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.</p> <p>Se compromete con el cumplimiento de las normas de la organización.</p> <p>Cumple ante cualquier circunstancia las normas y directrices de la organización.</p>
<p>Competencia 5: Enfoque País: Identificación de las acciones y decisiones prioritarias que se llevan a cabo en el país.</p> <p>Manifiesta preocupación por el impacto que las decisiones y las acciones que se realicen en su área de influencia puedan tener en la sociedad y la población y actúa en correspondencia.</p> <p>Promueve y facilita el logro de resultados colectivos y sociales.</p> <p>Es intransigente e intolerante ante manifestaciones negativas que afectan a la sociedad y al país en su conjunto.</p> <p>Participa activamente en acciones cuyo beneficio final es para la sociedad en su conjunto.</p>

Conclusiones parciales

1. La aplicación del procedimiento permitió elaborar un perfil de competencia para el puesto de liniero eléctrico especializado, lo cual demuestra que es apropiado para elaborar los restantes perfiles de otras áreas de la organización.
2. La aplicación del procedimiento contempla la participación de los trabajadores, los cuales es consecuente con los requisitos de las NC 3000, y proporciona una herramienta de soporte al diseño e implementación del Sistema d Gestión Integrado de Capital Humano, cuya base son las competencias laborales.
3. El perfil de competencia elaborado resulto cualitativamente superior a sus antecesores, los profesiogramas, permitiendo identificar las exigencias para el puesto seleccionado.

Conclusiones generales

Una vez culminada la investigación realizada en la presente tesis se arribó a las siguientes conclusiones.

1. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con el análisis y descripción de puestos de trabajo que sirvió de soporte teórico para la investigación.
2. El análisis y descripción de puestos de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo, además constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos en el sector del MINBAS ya que casi todas las actividades claves se basan en informaciones proporcionadas al respecto.
3. Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas puesto que el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las 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.
4. Los perfiles de competencia de cargo y puestos de trabajo confeccionados se encuentran acordes con las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas de cargo vigentes en lo que respecta a las funciones fundamentales, conocimientos específicos, competencias laborales, experiencia previa, así como responsabilidades y las condiciones de trabajo.

Recomendaciones

Tomando como base los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones generales a las que se arribó, se recomienda:

1. Realizar el Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la OBEP periódicamente para poder detectar las dificultades que puedan existir durante la aplicación de las políticas de recursos humanos.
2. Implantar el manual de perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo propuestos como base para la selección de personal, evaluación del desempeño, la determinación de las necesidades de formación entre otras políticas de recursos humanos.
3. El monitoreo del manual de perfiles de competencias realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en el contenido de los mismos para mantenerlos actualizados, ya que por cuestiones de tiempo no se pudieron aplicar las 11 etapas ya que se dejaron planteadas.

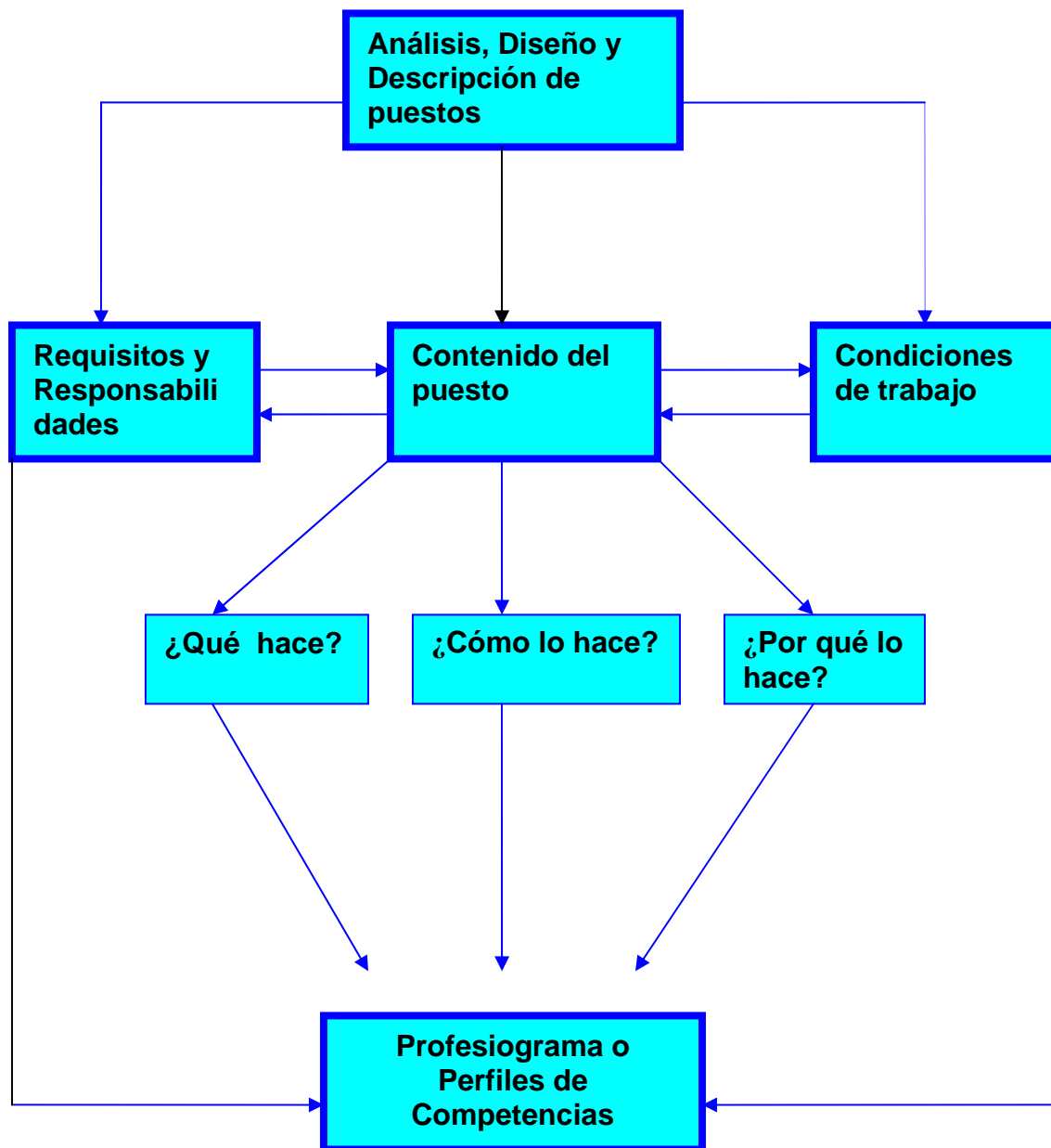
Bibliografía

1. Amaro Guzmán, R. (1987). Administración de Personal, Editorial Limusa, México.
2. Anzizu, José M. (1985). Revista Alta Dirección. No. 120. Cultura Organizativa.
3. Arce, E. (2000). Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Consultado marzo 15,2009 en <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
4. Arráiz, J.I. (2000). Retribución y competencia: ¿cómo garantizar su éxito? Capital Humano. España.
5. Artiledo, D. (2005). Competencias: un nuevo reto. Consultado en abril 4, 2009 en <http://www.gestiopolis1.com/recursos4/archivo/derh/compeun2.zip>.
6. Ballivian D, R. & Gonzáles C, C. (2005). Diseño de puestos de trabajo. Consultado abril 4, 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos.htm>
7. Barranco, F.J (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
8. Beer, M. et al (1992). Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid
9. Borroto,J.M. (SF). Una gestión empresarial desde una mirada diferente.. Consultado abril 4, 2009 en <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2006/Ponencias/193.pdf>.
10. Carnota Lauzán, D. (1991). Curso de administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.
11. Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A.
12. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
13. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill. Colombia.
14. Claver Cortés, E. et al (1995). Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo. Editorial Civitas S.A., España.
15. Corrella, A (1994). Las estructura de la función de personal, cultura de los recursos humanos. Revista Capital Humanos Nº 56. Febrero. España.

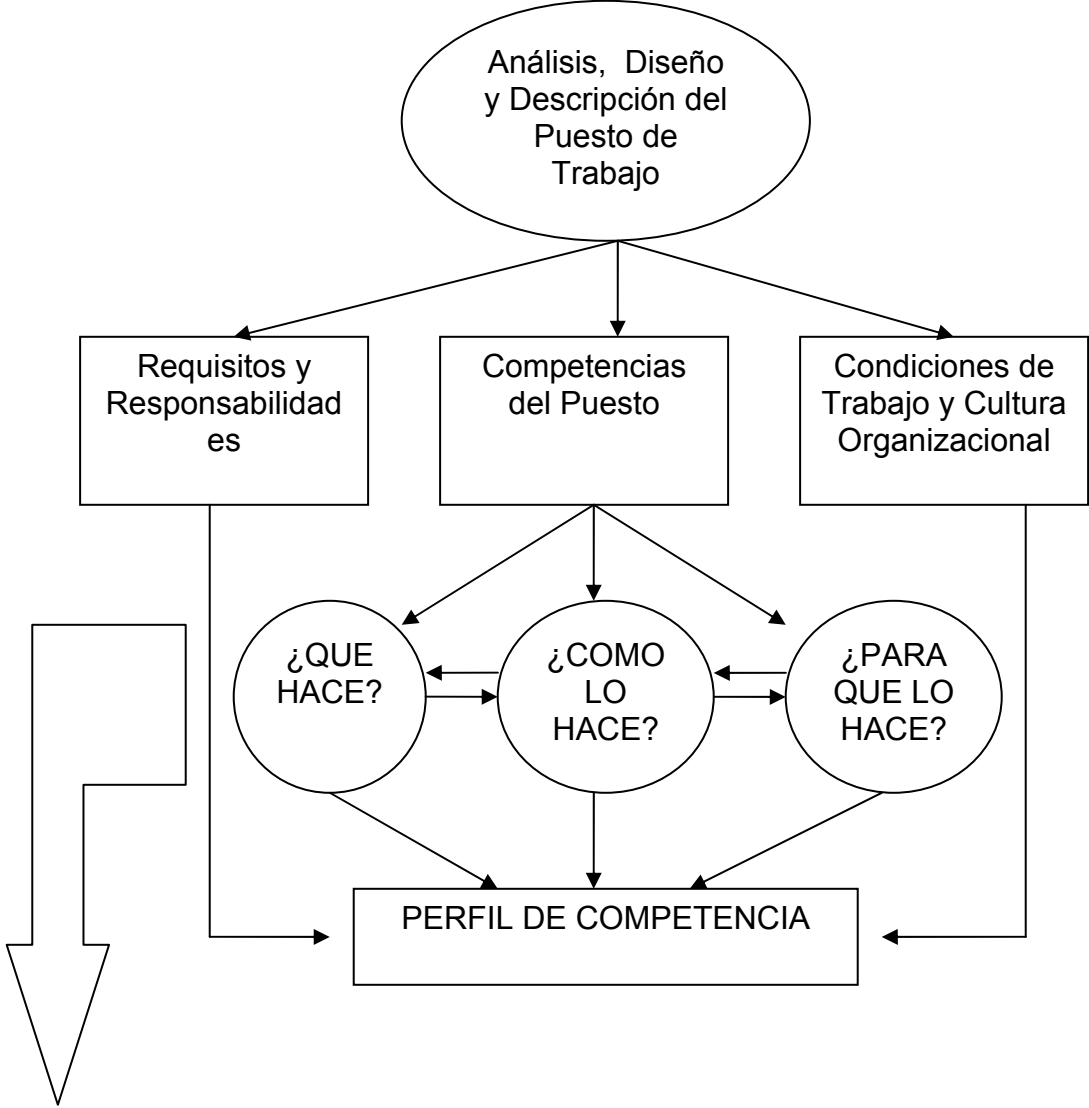
16. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de GRH.
17. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. (ISPJAE). Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
18. Cummings, L.L (1994). Recursos humanos: desempeño y evaluación. Editorial Trillas. México.
19. Davis, K. (1980). Desarrollo de la organización. Ediciones Deusto S.A. España.
20. Delgado, M. (2006). Modelo de Gestión por competencias. Consultado marzo 10, 2009 en www.portaldelconocimiento.com.
21. Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
22. Dunhan, R.B. (1995). El directivo del futuro. Ediciones Deusto. España.
23. Escat Cortes, M (2005). Gestión de Recursos Humanos y Estrategia. Consultado marzo 10, 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>
24. Fernandez 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.
25. Fernández López, A, M. (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Consultado en marzo 12, 2009, en http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc-15215.htm
26. Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
27. French, W.L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México.
28. Gama, E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos. México: Editorial Trillas.
31. Gómez Mejías, I, Balkin, D y Cardy, R (2000). Gestión de recursos humanos. Madrid: Ed. Prentice Hall.
29. Hampton, D.R. et al (1982). Manual de desarrollo de recursos humanos. Editorial Trillas, Mexico.

30. Harper & Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios. Madrid. <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>
31. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
32. Lanham, E. (1996). evaluación de puestos. Editorial Revolucionaria. La Habana. Cuba.
33. Marsán Castellanos, J. et al (1986). La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
34. Núñez, J. (1989). Teoría y Metodología del Conocimiento. MES. ENPES, Cuba.
35. Reyes Ponce, A. (1996). El análisis de puesto. Editorial Limusa. México, D.F.
36. Sánchez García, J.C. (1993). Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú. España.
37. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
38. Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto superior politécnico "José Antonio Echeverría". Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Gestión de Recursos Humanos.
39. Stewart, A. (1998). La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. Consultado marzo 10, 2009, en <http://www.granica.com/>.
40. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España
41. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
42. Zayas, E. (1990). El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. ISTH. Holguín, Cuba.
43. Velázquez 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 industrial.

Anexo 1: Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y descripción de puestos de trabajo. (Cuesta Santos, 1997)

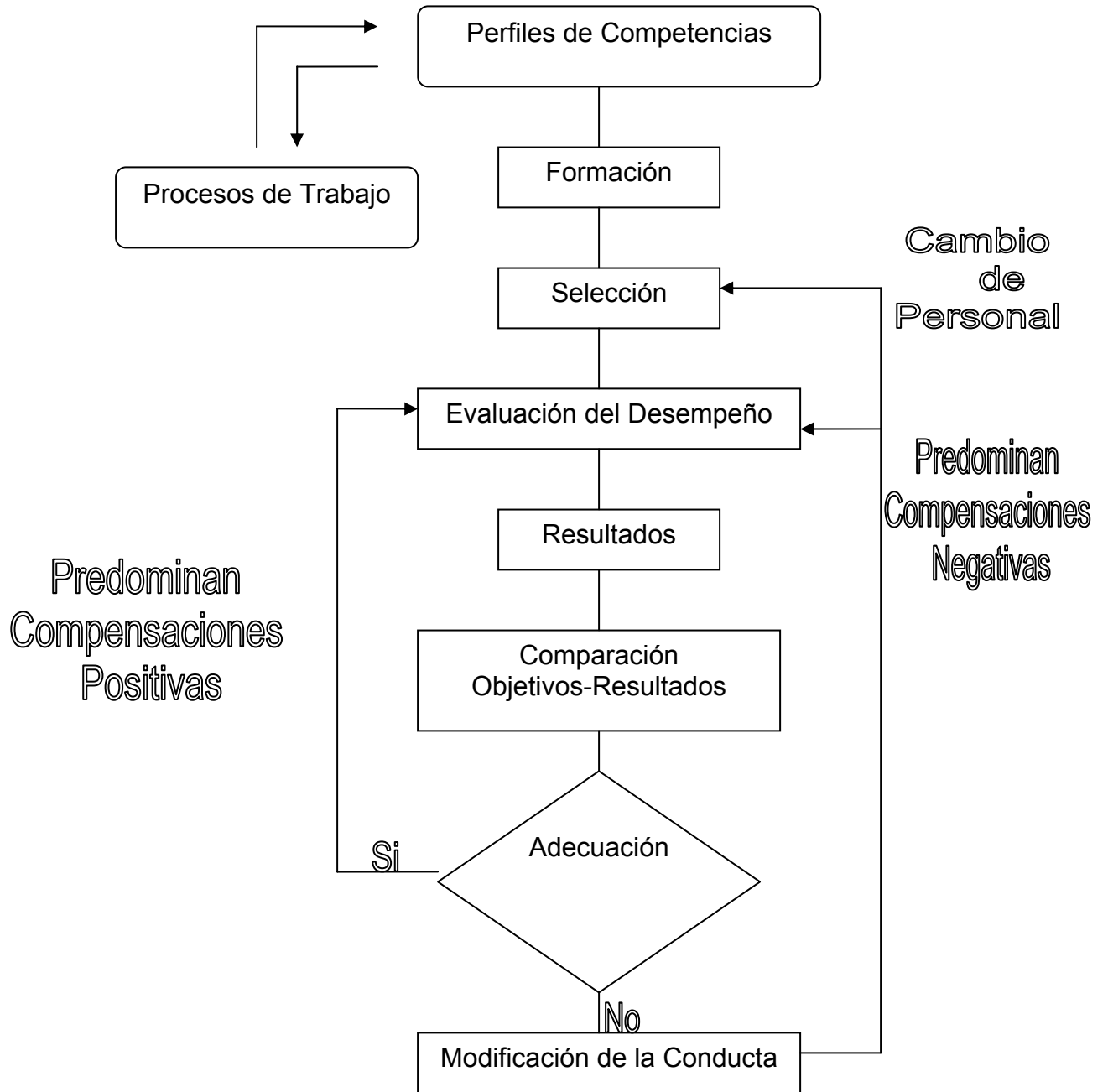


Anexo 2. Representación Gráfica del Perfil de Competencia.

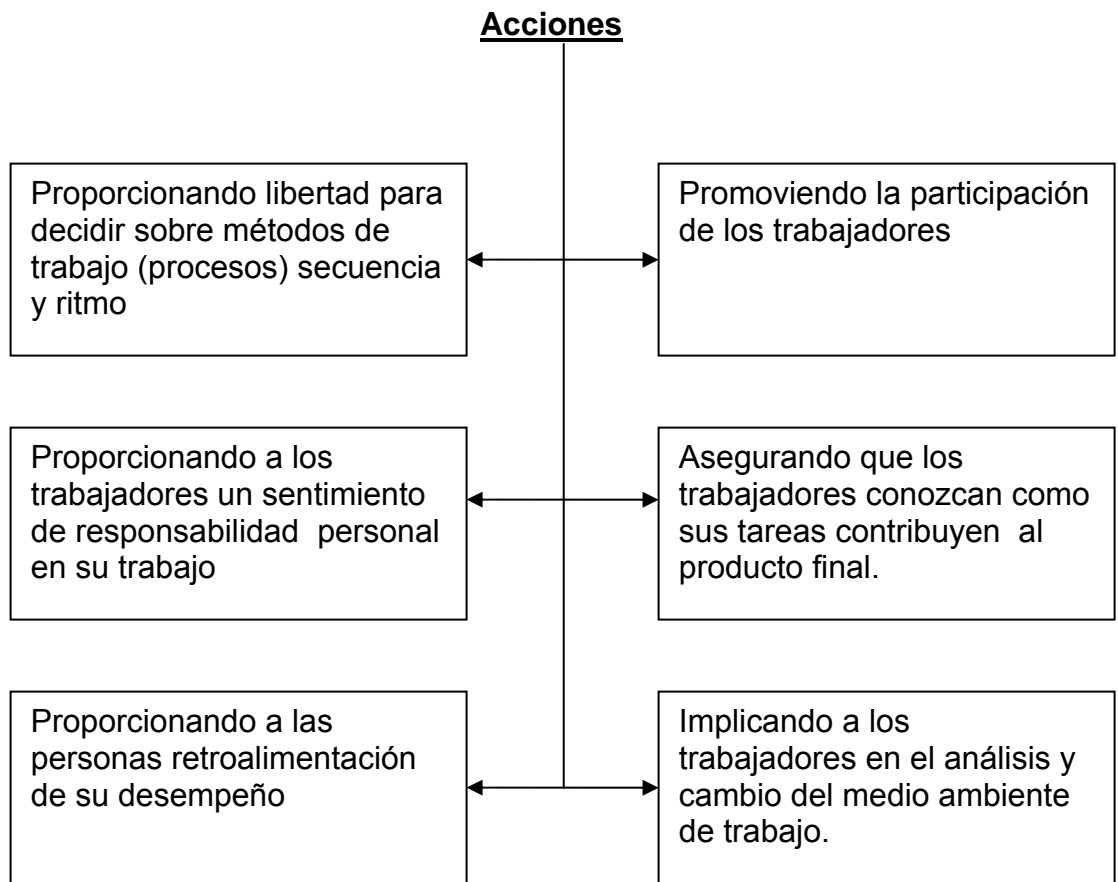


SABER HACER Y QUERER HACER

Anexo 3: Perfil de Competencia en su Relación con Actividades Claves de la G.R.H.



Anexo 4: Acciones para Propiciar el Enriquecimiento del Trabajo.



5. ¿En su trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen?

Si _ A veces _ No

6. ¿Le gustaría superarse y desarrollarse en la labor que realiza?

Si _ Me da igual _ No

B. Análisis y descripción de cargos.

1. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

Si _ A veces _ No

2. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?

Si _ A veces _ No

3. ¿Conoce las funciones que usted tiene que realizar?

Si _ A veces _ No

4. ¿Ocurren problemas en la organización y luego no se pueden depurar responsabilidades?

Si _ A veces _ No

C. Reclutamiento y selección.

9. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la organización?

Si _ No

D. Organización del trabajo

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Si _ A veces _ No

2. ¿Cómo considera la distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo y descanso)?

Adecuada _ No opino _ Inadecuada

3. ¿ Los instrumentos de trabajo (herramientas, etc.) que utilizan tienen calidad?

Buena _ Regular _ Mala

4. Considera usted que la cantidad de medios con que cuenta para realizar su trabajo es...

La necesaria para él desarrollo del mismo 79.41%

Menos de lo que Ud necesita para el desarrollo del mismo 20.58%

Más de lo que usted necesita para desarrollo del mismo _____

5. ¿ Cómo son las condiciones de trabajo en su área?

Buenas _ Regulares _ Malas

E. Formación y Desarrollo.

1. ¿ En su trabajo tiene la oportunidad de superarse y promoverse?

Si _ A veces No

2. ¿ Existe un plan de superación para los trabajadores?

Si _ No se _ No

3. ¿ Los cursos que usted ha recibido satisfacen sus necesidades?

Si _ A veces _ No

4. ¿ La promoción se realiza según los resultados del trabajo?

Si _ A veces _ No

G. Evaluación del Desempeño.

1. ¿ Se evalúa su trabajo?

Si _ A veces No

2. ¿ Se discute con usted su evaluación?

Si A veces No

3. ¿ Los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad?

Si A veces No

F. Retribución y Estimulación.

1. ¿ Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?

Si A veces No

2. ¿ Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?

Si A veces No

3. ¿ Le satisface la estimulación que recibe?

Si A veces No

4. Los salarios en mi centro, comparándolos con otros son:

Más bajos Parecidos Más altos

MUCHAS GRACIAS POR SU SINCERIDAD

Anexo 6: Datos personales para la solicitud de empleo.

Fecha de solicitud ____/____/____

Datos personales											
Primer apellido		Segundo apellido			Nombre(s)						
C. I.		Edad			Sexo						
Dirección actual											
Calle				No.		Edif.		Apto.			
entre			y		Reparto/Localidad						
Municipio			Provincia			Teléfono					
Nivel de Escolaridad											
Primaria		N. Medio		Tecnológico (Especialidad)			Carrera Universitaria				
		Terminó		Sí	No	Terminó		Sí	No		
Licencia de Conducción											
Licencia de Conducción		Número			Tipo de licencia		A	B	C	D	E
Sí		No									
Otras especialidades, oficio que domine, habilidades, destrezas, conocimientos que posea. En caso de dominar algún idioma, cuál y si tiene calificación formal.											
Experiencia laboral											
Centros de trabajo anterior (desde el actual o más reciente)				Puesto de trabajo			Años trabajado y fecha (al menos aproximada)				
Actualmente trabaja				Sí _____ No		Años de experiencia laboral _____					
En caso de ser trabajador, causas por las que desea trasladarse. De no serlo, qué lo motiva a solicitar la plaza.											
Puesto de trabajo para el cual se incluye en la bolsa o solicita:											
¿Ha trabajado antes en alguna empresa de la UNE? Sí _____ No _____ Fecha:											

Anexo 7: Modelo de pre-empleo.

Examen Médico Pre-empleo y Periódico

Nombre y apellidos _____

Edad: _____ Sexo: F ____ M ____

Fecha de Nacimiento: _____

Cargo a desempeñar _____

Empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección del centro de trabajo _____

A.P.P. _____

A.F.F: _____

Interrogatorio por AP _____

Examen físico _____

Complementarios:

Vacunación:

Hemograma _____

H.T. _____

Serología _____

T.T. _____

H.F. _____

Reactivación: _____

Orina _____

P. Citológica _____

RX Tórax _____

Observaciones:

CERTIFICO que el Trabajador de referencia está apto _____ no apto _____ para trabajar en dicha Empresa y Puesto de Trabajo.

Fecha de Emisión: _____

Médico: _____

Firma

Cuño:

Anexo 8: Solicitud Instrucción de Protección e Higiene del Trabajo.

Solicitud de Instrucción de Protección e Higiene del Trabajo

Fecha: _____

Por este medio se solicita la realización de la Instrucción General Inicial a:

Nombres y Apellidos: _____ Fecha de nacimiento

Cargo a desempeñar:

Área:

Nombre, Apellidos y Firma de quien solicita

Hago Constar de Instrucción de Protección e Higiene del Trabajo

Fecha: _____

Por este medio hago constar que:

Nombres y Apellidos: _____ Fecha de nacimiento

Cargo a desempeñar:

Área:

fue instruido en las Normas de Seguridad como establece la Instrucción General IIG-002 de Protección e Higiene del Trabajo para todos los trabajadores que se inician en la Empresa Eléctrica Ciego de Ávila.

Instruido por: _____

Nombre, apellidos y firma

Anexo 9: Comprobación en el área de residencia.

Nombres y Apellidos:

Nombre del Padre: _____ Nombre de la Madre: _____

Cargo al que se propone: _____ Área: _____

Dirección

Particular: _____

Datos del CDR, FMC y PCC:

No. _____ Zona _____

Nombre: _____

Bloque de la FMC _____ En caso de ser militante del PCC, Núcleo _____

Aspectos a tener en cuenta para la comprobación:

Composición del núcleo familiar, integración revolucionaria, participación en las actividades revolucionarias y políticas de los componentes del núcleo, relaciones humanas y sociales del investigado y su participación en las actividades políticas y sociales, desde cuándo reside en la cuadra, otros aspectos de interés que puedan profundizar en el proceso.

Informa: _____
Nombres y Apellidos Integración

Firma

Investiga: _____
Nombres y Apellidos Firma

Fecha _____

Anexo 10: Comprobación en el Centro de Trabajo Anterior.

Nombres y Apellidos:

Centro de Trabajo (último centro donde laboró o donde labora actualmente):

Labora actualmente: sí _____ no _____ Cargo que Ocupa (ocupaba):

Fecha en que laboró en el centro: desde _____ hasta

Dirección del
Centro: _____

Aspectos a tener en cuenta para la comprobación

Actitud ante el trabajo, disciplina laboral, aprovechamiento de la jornada laboral, relaciones con el colectivo, Cargo que ocupa y funciones que realiza, fecha de inicio y terminación de la relación laboral, motivos de la baja, otros aspectos de interés que puedan profundizar en el proceso.

Informa: _____

Nombres y Apellidos

Integración

Firma

Investiga: _____

Nombres y Apellidos

Firma

Fecha _____

Anexo12. Modelo de entrevista para la elaboración de los perfiles de competencias.

Denominación del puesto:

Departamento:

1. ¿En que consiste su trabajo en este puesto?
2. Describa las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo. ¿Podrían mejorarse?
3. ¿qué conocimientos usted considera necesarios para desempeñar su trabajo en su puesto?
4. ¿Qué experiencia previa usted requiere para desempeñar su trabajo de forma de forma eficiente en este puesto? Y ¿qué tiempo considera necesario?
5. ¿Necesita competencias específicos para desempeñar su trabajo en este puesto? ¿Cuáles?

Denominación del puesto:

Departamento:

1. ¿En que consiste su trabajo en este puesto?
2. Describa las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo. ¿Podrían mejorarse?
3. ¿qué conocimientos usted considera necesarios para desempeñar su trabajo en su puesto?
4. ¿Qué experiencia previa usted requiere para desempeñar su trabajo de forma de forma eficiente en este puesto? Y ¿qué tiempo considera necesario?
5. ¿Necesita competencias específicos para desempeñar su trabajo en este puesto? ¿Cuáles?

<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado porte y aspecto • Autocontrol • Capacidad para tomar decisiones • Compromiso con la organización • Calidad de trabajo • Capacidad para solucionar conflictos • Capacidad de planificación • Capacidad para trabajar en equipo • Conocimiento del mercado • Capacidad para entender a los demás • Destreza manual • Disposición al cambio • Voz y dicción correctas • Elevado nivel de educación social • Elevada capacidad de dirección • Desarrollo de personas • Dirección de personas • Desarrollo estratégico de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética • Franqueza-confiabilidad – Integridad • Gusto • Orientación al cliente • Habilidad analítica • Habilidades comunicativas • Habilidades para delegar tareas • Motivación por el logro • Manejo de relaciones de negocio • Negociación • Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad • Olfato • Poseer dominio de más de un idioma • Profundidad en el conocimiento de los productos • Trabajo en equipo
---	---

6. ¿Qué responsabilidades inherentes tiene este puesto de trabajo?

- Supervisión del trabajo de otra persona
- Sobre el uso de medios de trabajo y materiales
- Sobre la calidad del servicio
- Sobre presupuestos compras y ventas
- Sobre el contacto con los clientes

7. ¿Su trabajo demanda esfuerzo físico?, ¿Qué posición de trabajo adopta en su puesto?

- | | | |
|----------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> De pie | <input type="checkbox"/> Desplazamientos frecuentes | <input type="checkbox"/> Levantando pesos |
| <input type="checkbox"/> Sentado | <input type="checkbox"/> Encorvado | <input type="checkbox"/> Otras |

8. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto requiere un esfuerzo mental sostenido?

- Grado de atención requerida
- Cantidad de información a procesar
- Tiempo para dar respuesta
- Esfuerzo visual

9. ¿Cómo es su ambiente de trabajo?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Humedad | <input type="checkbox"/> Espacio de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Iluminación | <input type="checkbox"/> Ruido |
| <input type="checkbox"/> Temperatura | <input type="checkbox"/> Radiaciones |

10. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto implica riesgos? ¿Cuáles?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Alternancia de frío y calor | <input type="checkbox"/> Quemaduras |
| <input type="checkbox"/> Riesgos biológicos | <input type="checkbox"/> Cortes |
| <input type="checkbox"/> Riesgos eléctricos | <input type="checkbox"/> Caídas |
| <input type="checkbox"/> Manipulación de sustancias tóxicas | <input type="checkbox"/> Exposición a la intemperie |

11. ¿Cuál es su horario de trabajo?