



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES (CICE 2019)
IX CONFERENCIA SOBRE ECONOMIA EMPRESARIAL**

Título

Diseño de los perfiles de competencias para puestos claves en la Empresa de Correos Villa Clara

Title

Design of competency profiles for key positions in the Villa Clara Post Office

- 1. Ing. Yaylin Tenorio Fernández. Empresa de Correos Villa Clara, Cuba
organización@vcl.ecc.cu**
- 2. Lic. Isleidy Polo Hurtado. Empresa de Correos Villa Clara, Cuba
directora_adjunta@vcl.ecc.cu**

Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la Empresa de Correos Villa Clara, perteneciente al Grupo Empresarial Correos de Cuba, con el objetivo de diseñar los perfiles de competencias para puestos claves, a partir de la aplicación de un procedimiento acorde con las características y exigencias del entorno. En este sentido, se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso de Capital Humano. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados en la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, la lista de chequeo y el método Delphi por Rondas. Como resultado de la investigación se elaboran los perfiles de competencias para los puestos claves Cartero Integral y Gestor A Comercial que contribuyen a la mejora de la gestión del Capital Humano en la Empresa de Correos Villa Clara, lo cual incide en los resultados del desempeño del personal y por ende de la organización.

Palabras Clave: Perfil de competencias; competencias; desempeño.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Abstract

This research work is carried out at the Villa Clara Post Office, belonging to the Correos de Cuba Business Group, with the aim of designing skills profiles for key positions, based on the application of a procedure in accordance with the characteristics and requirements of the environment. In this sense, a diagnosis was made of the current situation of the Human Capital process. Among the main techniques and / or methods used in the investigation are the documentary analysis, direct observation, individual interviews, the checklist and the Delphi method by Rounds. As a result of the research, competency profiles are developed for the key positions of Integral Post Office and Commercial Manager that contribute to the improvement of Human Capital management in the Villa Clara Post Office, which affects the performance of the personnel and therefore of the organization.

Keywords: *Skills profile; competences; performance.*

1. Introducción

El acelerado y constante cambio en las estructuras productivas, los logros científicos técnicos alcanzados, el desarrollo existente en el mercado internacional y la marcada competencia, exigen de las empresas excelencia y óptimo desarrollo en sus productos o servicios siendo el capital humano uno de los principales factores para lograr el éxito. En este contexto toma esencial importancia la adopción en la organización de la gestión por competencias, permitiendo la mejora de los procesos de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y organización del trabajo. Es por ello que ha sido necesario modificar los esquemas de trabajo, porque no es posible concebir una organización que en el proceso de administrar sus recursos humanos desconozca la capacidad o los atributos necesarios de las personas que la integran para lograr la eficiencia de un trabajo concreto.

En su enfoque actual, la función de recursos humanos constituye una fuente de ventajas competitivas muy potente, sobre todo si su gestión alcanza estas dimensiones, en lo que se destaca la gestión por competencias laborales. Según Cuesta Santos (2010), esta concepción relevante implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Cuba hoy se enfrenta al reto de nuevos cambios, en sus políticas y con ello en el contexto laboral, donde se concibe al hombre como su recurso máspreciado. El éxito de una empresa depende en gran medida de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar a la conquista organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Ante esta realidad la Empresa de Correos Villa Clara siendo una entidad encargada de prestar a través de las Oficinas de Correos los servicios postales universales y otros de valor añadido con alto grado de calidad, se encuentra inmersa en un proceso de mejora continua con vistas a eliminar todas aquellas insuficiencias en materia de capital humano y así aumentar los niveles de calidad de sus servicios. Una de las estrategias de trabajo para lograr este objetivo es la implementación de la gestión por competencias, partiendo del diseño de los perfiles de los puestos claves como punto de partida. Todo lo anterior está en correspondencia con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.

La situación actual de la empresa, en este contexto se caracteriza por los siguientes elementos:

- Para el proceso de análisis y descripción de los puestos claves se utilizan calificadores de cargos que están desactualizados, aunque permanezcan vigentes.
- No están definidas las competencias laborales para los puestos claves, al aplicar la guía de autocontrol general, emitida por la Contraloría General de la República (CGR).
- Los estudios e investigaciones que se han realizado en el ámbito de la definición de competencias son insuficientes y limitados teniendo en cuenta el tamaño de la entidad.
- No existe información específica acerca de los requisitos y características de cada puesto de trabajo que permita la implementación de estudios de organización del capital humano.

La situación problemática antes descrita, denota insuficiencias para el diseño de los perfiles de competencias para puestos claves en la Empresa de Correos Villa Clara. Por tanto se plantea como problema científico a resolver ¿Cómo aplicar un procedimiento, que permita el diseño de los perfiles de competencias para puestos claves, acorde con



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



las características y exigencias del entorno actual para contribuir a la toma de decisiones en los procesos de gestión del capital humano y por ende al desempeño de la empresa?

Para resolver el problema científico se formula la hipótesis de investigación siguiente: Mediante la aplicación de un procedimiento, es posible diseñar los perfiles de competencias para puestos claves acorde con las características y exigencias del entorno actual para contribuir a la toma de decisiones en los procesos de gestión del capital humano y por ende al desempeño de la empresa.

Teniendo en cuenta los aspectos planteados anteriormente, el objetivo general está enfocado a aplicar un procedimiento que permita el diseño de los perfiles de competencias para los puestos clave acorde con las características y exigencias del entorno actual para contribuir a la toma de decisiones en los procesos de gestión del capital humano y por ende al desempeño de la empresa.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los objetivos específicos siguientes:

- Vincular los aspectos teóricos y metodológicos fundamentales, que permita la solución del problema científico planteado, a partir de la consulta de literatura más actualizada sobre los perfiles de competencias.
- Diagnosticar el estado actual del proceso de Capital Humano de la Empresa de Correos Villa Clara, como punto de partida para el diseño de los perfiles de competencias de los puestos claves.
- Aplicar el procedimiento a los puestos claves seleccionados, para el diseño de los perfiles de competencias según la legislación vigente.

Para la realización de este trabajo ha sido consultada una amplia bibliografía que posibilita sentar las bases teórico prácticas del proceso de investigación. Durante el trabajo se abordan aspectos teóricos relacionados con la gestión de competencias, Competencias laborales: concepto y definiciones así como la importancia del perfil por competencias.

1.1 Gestión de competencias

Para comenzar el tema de las competencias laborales es necesario empezar por el precursor de la perspectiva del tema, el profesor de psicología de la universidad de Harvard, David C. McClelland, quien argumentaba que los "tradicionales programas y



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



exámenes académicos que se practicaban no garantizaban en los egresados ni el desempeño del trabajo ni el éxito en la vida". Postuló que era preciso buscar otras variables en la formación – las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o ser menos desviados.

Según McClelland (1973) las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo".

En esta misma fecha, este autor, publica un trabajo que da inicio a la gestión por competencias titulada "Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia", donde se constataban los problemas confrontados en la selección de personal tradicional, basada en la evaluación de aptitudes intelectuales y las nuevas necesidades de la época. A partir de esta crítica se construye un modelo alternativo, la selección por competencias (Pérez, 2000).

Luego por la década del 80 surge otro autor que analiza profundamente también el tema y el cual es citado con frecuencia por varios autores, es el caso de Boyatzis (1982), sus estudios se basan en las características que incidían en el desempeño de los directivos, concluye que existen una serie de elementos personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que hay también características que sólo poseían las personas que desarrollaban de modo excelente sus responsabilidades.

Se reconocen en la bibliografía consultada tres clases de modelos o enfoques de gestión por competencias: funcionalista, conductista y constructivista compartiendo el criterio de Mertens (1996)

- ✓ **Modelo conductista:** orientado a la selección de los "más aptos", y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la "competencia" describe fundamentalmente lo que un trabajador "puede" hacer y no "lo que hace". Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
- ✓ **Modelo funcionalista:** basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.
 - ✓ **Modelo constructivista:** es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Las competencias emergen en el proceso de solución de problemas.

Autores como Cuesta Santos (2010) alega que en la década del 90, la gestión de competencias toma su mayor expresión en la práctica empresarial y define que la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro.

“A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo” (Cuesta Santos, 2010).

La Gestión por Competencias constituye en un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, ya que este aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño de los recursos humanos a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados (Cabezas, 2006).



1.2 Competencias laborales. Concepto y definiciones

Varios son los autores que definen el concepto de competencias laborales, sobre todo autores de países altamente industrializados, tal es el caso de Richard Boyatzis (1982), este autor asume las siguientes definiciones de competencia laboral:

“Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”

En países como Australia, la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente

En Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Bunk, 1997)

En los Estados Unidos las competencias se definen no como las tareas del puesto, sino lo que permite a las personas realizar las tareas (Fletcher, 2000).

Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se miden términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo (CONOCER de México 2003).

Pueden definirse como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta (Pereda, Berrocal y López, 2002).

En el caso de Cuba comienza a enfocarse en lo concerniente, al comienzo del siglo XXI. Uno de los autores de esa época define la primera faceta que caracteriza el concepto competencia como enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



limita al conocimiento, sino que incluye las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente. La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido (Rodríguez, 2000).

Otros como Cuesta Santos resalta en su libro "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos", concibe las competencias laborales relevantes para la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta Santos, 2010).

Por otra parte para Fernández González (2006) las competencias son conocimiento técnico inteligente, que supone el ejercicio del discernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones.

En el año 2006 Morales Cartalla en su tesis doctoral define las competencias laborales como: "Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización"

A lo que la autora alega que las competencias laborales identifican y miden el desempeño de las organizaciones en conjunto con sus procesos y los trabajadores, integrando actividades claves para el perfeccionamiento organizacional. La gestión de competencias es una herramienta fundamental para el tratamiento de recursos humanos pues a través de estas las organizaciones pueden planificar, medir y organizar el desempeño (actitudes y aptitudes) de sus trabajadores en función de las estrategias y objetivos, para alcanzar metas en situaciones determinadas.

1.3 El perfil de competencia. Su importancia

Existe concordancia entre diferentes autores al definir el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo. 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 uno 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).

Así como, en la definición de perfil de competencia que se muestra en la NC 3000/2007, donde lo define como un documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales. En esta investigación se asume como perfil de competencias este concepto porque la autora de esta investigación lo considera más elemental y abarcador para el desarrollo de este trabajo.

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



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



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.

Rodrigo (2000), hace énfasis en determinados requisitos que debe cumplir un perfil de competencias. Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto, debe guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia, cultura de la empresa y describir comportamientos observables.

De estos requisitos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización. En empresas diferentes, dos puestos iguales pueden tener perfiles de competencias diferentes. La razón es que la cultura, estrategia y estilos de dirección pueden hacer encajar en una empresa a un tipo de personas que fracasarían en un mismo puesto en otra organización. Otro requisito en el proceso de elaboración de perfiles de competencias implica la definición y consenso, por parte de los responsables, de aquellos comportamientos determinantes del éxito.

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

Otros autores (Rodrigo, 2000 y Arraiz, 2000) resaltan tres criterios como claves para el éxito de un perfil o modelo de competencia:

- ❖ Precisión.
- ❖ Aceptación
- ❖ Facilidad en su interpretación.

Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para los procesos de selección, la gestión del desempeño, en la identificación del potencial, la promoción tanto vertical como horizontal, en la



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



elaboración de los planes de carreras y al mismo tiempo lograr la formación y desarrollo. Por lo que algunos autores plantean que las competencias no resultan extrapolables de una organización a otra, aunque pertenezcan al mismo sector, además de que los objetivos estratégicos de cada empresa demandarán un énfasis diferente en determinadas conductas. Por todo esto, se debe tener presente que cualquier modelo de competencias debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa. Esta necesidad de adaptación y flexibilidad empresarial es el principal objetivo a cubrir por muchas organizaciones. Bajo este enfoque una gestión del área de recursos humanos fundamentada en las competencias exige un proceso constante de revisión de los perfiles profesionales, en base a las necesidades de la empresa.

1.4 Puestos claves en la Empresa de Correos Villa Clara

No todos los cargos jerárquicos de la organización son puestos claves. Van a depender de los procesos que seleccione la empresa como críticos para cumplir con su misión y visión. Son los que realmente tienen la capacidad de aportar en mayor cuantía, al valor agregado bruto (obtención de mayores ingresos o de mayores ahorros en costos). Son los que garantizan las ventajas competitivas de la empresa y los que más dificultades o consecuencias traerían a la empresa en caso de estar desocupados. Por lo general tienen grado de complejidad y de responsabilidad.

Se consideran puestos claves en la Empresa de Correos Villa Clara aquellos que manipulan valores y efectivo; y aquellos que garantizan la sostenibilidad del servicio postal, desempeñándose en la actividad fundamental de la empresa. Los mismos se clasifican por grupos atendiendo a las funciones y responsabilidades del cargo específico. Se dividen en tres categorías: Puestos Claves Asociados a los Servicios Postales y Puestos Claves asociados a la actividad económica. Están aprobados por Resolución No.43 del 2018 del por el Director General de la Empresa de Correos Villa Clara. La presente investigación se centra en los puestos claves asociados a los servicios postales.

2. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon métodos del nivel teórico entre los que figuran:

Análisis y síntesis: permitió hacer una revisión bibliográfica de la documentación especializada en el tema.



Consulta de documentos: posibilitó obtener un diagnóstico detallado de la Empresa de Correos Villa Clara, específicamente al proceso de Capital Humano, antecedente fundamental para el diseño de los perfiles de competencias de los puestos claves seleccionados.

Inductivo-Deductivo: logró dar respuesta al problema de investigación mediante el diagnóstico realizado para el diseño de los perfiles de competencias para puestos claves seleccionados.

Métodos estadísticos: permitió determinar el número óptimo de expertos para aprobar las competencias que conformarán los perfiles de competencias para puestos claves seleccionados.

Método de expertos: Consiguió lograr información útil en la valoración de la propuesta que se realiza.

3. Resultados y discusión

Se realizó una caracterización general de la Empresa de Correos Villa Clara, para determinar su situación actual, lo que permitió obtener un diagnóstico detallado, específicamente al proceso de Capital Humano, antecedente fundamental para el diseño de los perfiles de competencias de los puestos claves seleccionados: Cartero Integral y Gestor A Comercial Postal, los que son de vital importancia para la organización porque son los que interactúan con los clientes, por ende son el pilar fundamental para prestar servicios de calidad en la Empresa de Correos Villa Clara.

✓ Composición por categoría ocupacional

La Empresa de Correos Villa Clara cuenta con una plantilla cubierta de 693 trabajadores, distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: directivo, ejecutivos, técnicos, servicios, administrativos y obreros. En la tabla 3.1 se muestra la cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.

Tabla 3.1 Composición de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores	Mujeres
Directivo	1	-
Ejecutivo	79	59
Técnicos	162	109
Servicios	434	244

Administrativos	2	2
Obreros	15	-
Total	693	414

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.1 aparecen representados de forma gráfica que por ciento de trabajadores pertenece a cada una de las categorías ocupacionales existentes en la empresa

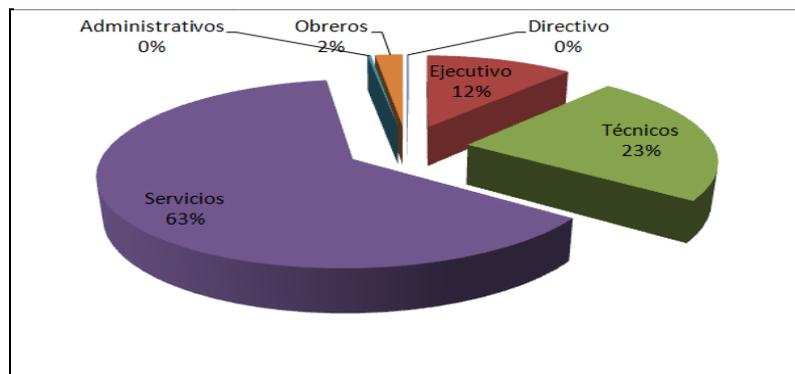


Figura 3.1 Composición por categoría ocupacional

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia el personal que predomina es el de servicios que representa un 63 % del total de trabajadores lo que fundamenta la importancia que se le confiere a la calidad como resultado de la percepción que tienen los clientes del servicio. De este total el 42% representa el puesto clave Cartero Integral y el 48% Gestor A Comercial Postal , que son los que interactúan directamente con los clientes de ahí la importancia que reviste para la organización contar con los perfiles de competencias.

❖ **Composición por nivel de escolaridad, sexo y edad.**

Se procede posteriormente a determinar como es el comportamiento del subsistema de personal donde se hace énfasis en la composición de la fuerza laboral por edad, nivel de escolaridad y sexo los que se muestran en la figura 3.2

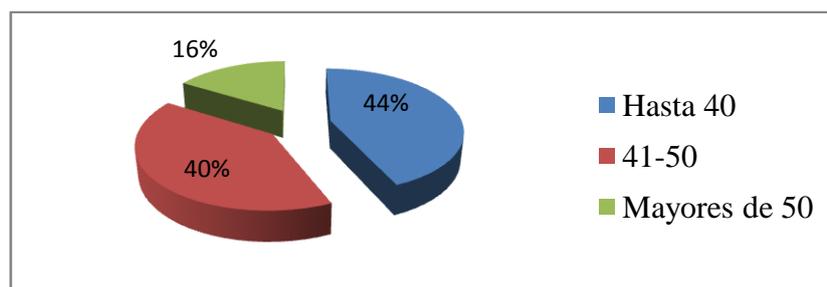


Figura 3.2 Composición por edad

Fuente Elaboración propia

En el gráfico anterior se muestra que en la unidad el valor más significativo lo muestra el rango de edad hasta los 40 años ya que representa el porcentaje mayor, para un 44 %, lo cual significa que la mayor parte de los trabajadores es relativamente joven propiciado una ventaja para la prestación de los servicios.

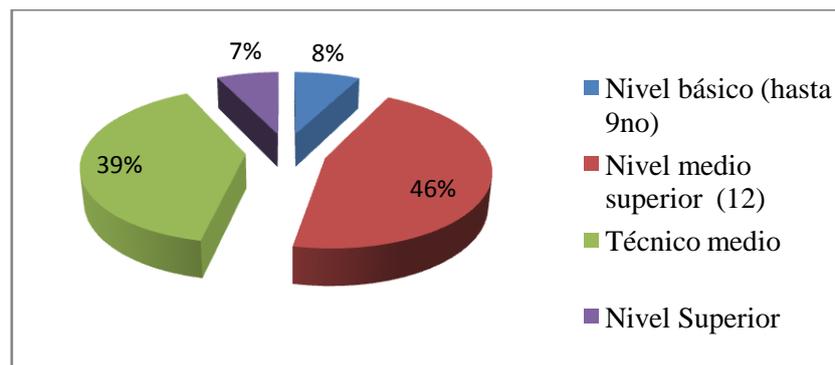


Figura 3.3 Composición por edad

Fuente Elaboración propia

La información que ofrece el gráfico revela que el nivel de enseñanza que predomina es el nivel medio con un 46%, luego el técnico medio con un 39 %, el nivel superior con un 7 % y el básico con un 8 %. Se deben tomar acciones de capacitación con el fin de disminuir totalmente el porcentaje del nivel básico.

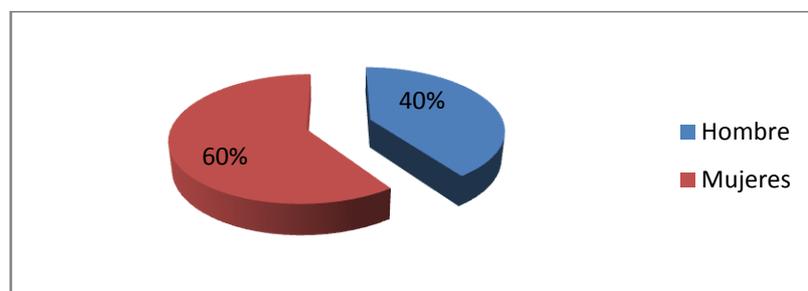


Figura 3.4 Composición por edad

Fuente Elaboración propia



Según se aprecia en el gráfico el sexo predominante es el femenino, lo que muestra que las mujeres cada día más ocupan cargos de dirección y responsabilidades en nuestro país.

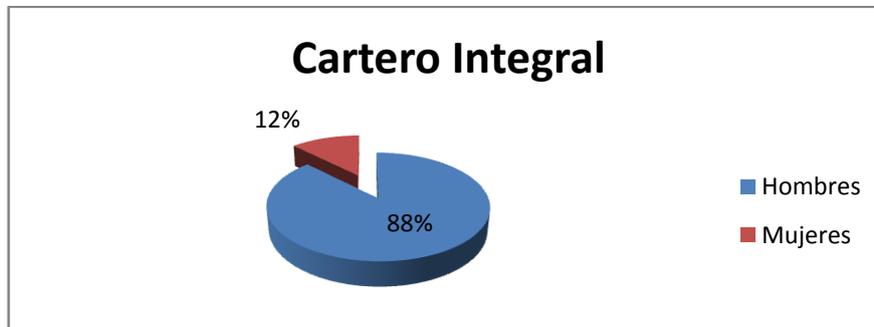


Figura 3.5 Composición por sexo

Fuente: elaboración propia

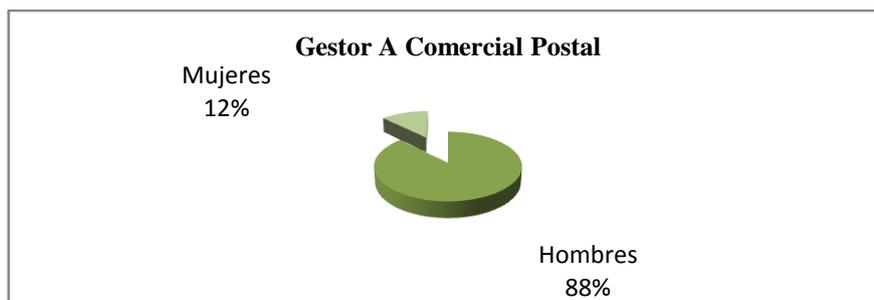


Figura 3.6 Composición por sexo

Fuente: elaboración propia

Es de señalar que el puesto Cartero integral está cubierto mayormente por hombres y Gestor A Comercial Postal por mujeres por las condiciones de trabajo diferente que tienen estos puestos.

Como parte del diagnóstico al proceso de capital humano, se analizan los subprocesos reclutamiento y selección, formación y desarrollo y evaluación del desempeño los que son fundamentales a la hora de diseñar los perfiles de competencias para puestos de trabajo. Todo esto se realizó a partir de la aplicación de diferentes métodos y técnicas, entre ellas: la lista de chequeo, análisis documental, la observación directa y la entrevista.

✓ **Reclutamiento y selección del personal**

Existe en la empresa un procedimiento documentado para el proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores. El reclutamiento se manifiesta hacia lo interno a través



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



del análisis del inventario de personal que tiene la empresa coordinando con los especialistas y técnicos del área de Recursos Humanos en todas las unidades y se analiza la existencia o no de la fuerza necesaria. Una vez que se ha analizado que el personal que tiene la empresa no ocupó algunas de las plazas necesarias se procede a reclutar personal externo a través de convocatorias por la prensa o la radio locales u otras vías, Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social o directamente en las escuelas de Superación Técnicas Profesionales existentes en la provincia.

Existe y funciona el Comité de Expertos luego entre los candidatos reclutados, se escogen los más adecuados a los cargos existentes en la empresa, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mejor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Como principal problema está latente que no se cuenta con los perfiles de competencias de los diferentes puestos, lo que no permite evidenciar los requisitos, los conocimientos, aptitudes y características exigidos por el puesto para el proceso de selección del personal, así como las acciones formativas encaminadas a aquellos aspectos en los cuales el trabajador necesita superación y potenciar los aspectos positivos.

✓ **Formación y desarrollo**

En la entidad se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano. Se elaboran los planes individuales de capacitación y desarrollo a partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación y se encuentran integrados al plan de capacitación de la empresa el que se controla periódicamente en los Consejos de Dirección. Se evalúa su impacto a partir de los indicadores concretos identificados.

Se acometieron disímiles tareas en la capacitación para los diferentes perfiles de ocupación con el que cuenta la empresa, por lo que se dio cumplimiento tanto a las acciones que estaban previstas como a las extra plan. Se accionó sobre los distintos puestos claves en aras de obtener un mejor resultado y funcionamiento de la empresa. Las modalidades más utilizadas: cursos, seminarios, entrenamientos en el puesto de trabajo y las habilitaciones, por ese orden. Los temas postales fueron los más trabajados, con profundidad con el objetivo de lograr una mejor preparación del



personal que brinda los servicios, pero sin descuidar el resto, como son los referentes a economía, recursos humanos, a la seguridad postal, a la seguridad y salud del trabajo, los comerciales, los encargados de almacén, los instructores de capacitación postal, entre otros.

Se aprecia que el nivel de preparación de los trabajadores ha mejorado con respecto a años anteriores, pero aún no es suficiente pues el personal que labora en Correos no presenta alto nivel de escolaridad.

✓ **Evaluación del desempeño**

Existe el Reglamento para la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales y está debidamente contemplado en el Convenio Colectivo de Trabajo aprobado. La evaluación del desempeño contempla el cumplimiento de los indicadores fundamentales establecidos por la ley, así como los adicionales acordados con la organización sindical y se realiza la evaluación del desempeño al 100% de los trabajadores del centro que cumplen los requisitos establecidos.

Es de destacar que la totalidad de los evaluadores no la hacen como es debido y tienen a dar la misma evaluación a sus subordinados, lo que impide mejorar el desempeño, desarrollar posibilidades, permitir la distribución de recompensas y el conocimiento del potencial del trabajador.

Para el diseño de los perfiles de competencias para estos puestos claves seleccionados se aplica el procedimiento propuesto por Cuesta Santos, 2010, tal como se aprecia en la figura 3.1. **Anexo # 1**

Para determinar las competencias laborales que debe conformar el perfil para el puesto clave Cartero Integral y Gestor A Comercial Postal se realiza a partir del método Delphi por rondas. Para ello se determina el número de expertos necesarios a través de la siguiente expresión:

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

Al tomar el nivel de precisión $i = 0.16$, la porción estimada de error $p = 0.05$ y $K = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95% se obtuvo un valor óptimo de 7 expertos. Se comienzan a aplicar las rondas para el diseño del perfil de competencias del puesto clave Cartero Integral.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Ronda 1: A cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el perfil del puesto clave Cartero Integral? Posteriormente se recogen las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias, de esta forma queda elaborado el listado de competencias resultantes para el puesto clave Cartero Integral.

Ronda 2: Es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con una N. Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia quedando sustentado en la tabla siguiente:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Compromiso organizacional				N				85%
Aceptación de normas y políticas								100%
Orientación al cliente								100%
Gestión de venta								100%
Facilidad para manejar el estrés								100%
Habilidad en el manejo de herramientas y dispositivos de trabajo								100%
Adaptabilidad							N	85%
Orientado al trabajo en equipo								100%

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60% (Cc $\geq 60\%$)



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Ronda 3: Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la siguiente pregunta: *¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?* Se les orienta a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 8, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de Rj, esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall. El resultado de este análisis se muestra en la siguiente tabla:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	D	D²
Compromiso organizacional	1	1	1	2	2	2	2	11	20.5	420.25
Aceptación de normas y políticas	4	4	4	4	4	4	4	28	-3.5	12.25
Orientación al cliente	5	6	5	5	6	6	6	39	7.5	56.25
Gestión de venta	3	2	3	1	3	3	3	18	-13.5	182.25
Facilidad para manejar el estrés	7	7	7	7	1	7	1	37	5.5	30.25
Habilidad en el manejo de herramientas y dispositivos de trabajo	6	5	6	6	5	5	5	38	6.5	42.25
Adaptabilidad	2	3	2	3	7	1	8	26	-5.5	30.25
Orientado al trabajo en equipo	8	8	8	8	8	8	7	55	23.5	552.25
									$\sum D^2$	1253.5

Como $W = 0.64$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple

Entonces:

Cantidad de índices a evaluar $K=8$ (muestra grande)

H_0 : El juicio no es consistente.

H_1 : El juicio es consistente.

El estadígrafo es el de la expresión :



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

$$\chi^2 = 31.36 \quad \chi^2_{0.05,7} = 14.067$$

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

Al cumplirse la región crítica es rechazada la hipótesis nula.

Por lo que es considerado válido el juicio de los expertos y como resultado y como resultado el ordenamiento de las competencias junto a sus dimensiones, son las que conformaran el perfil de competencias del puesto clave Cartero Integral, el que se muestra en el **Anexo # 2**

Seguidamente se vuelve a aplicar el método Delphi por rondas para determinar las competencias al puesto clave Gestor A Comercial Postal, quedando conformado el perfil como se muestra en el **Anexo # 3**

4. Conclusiones

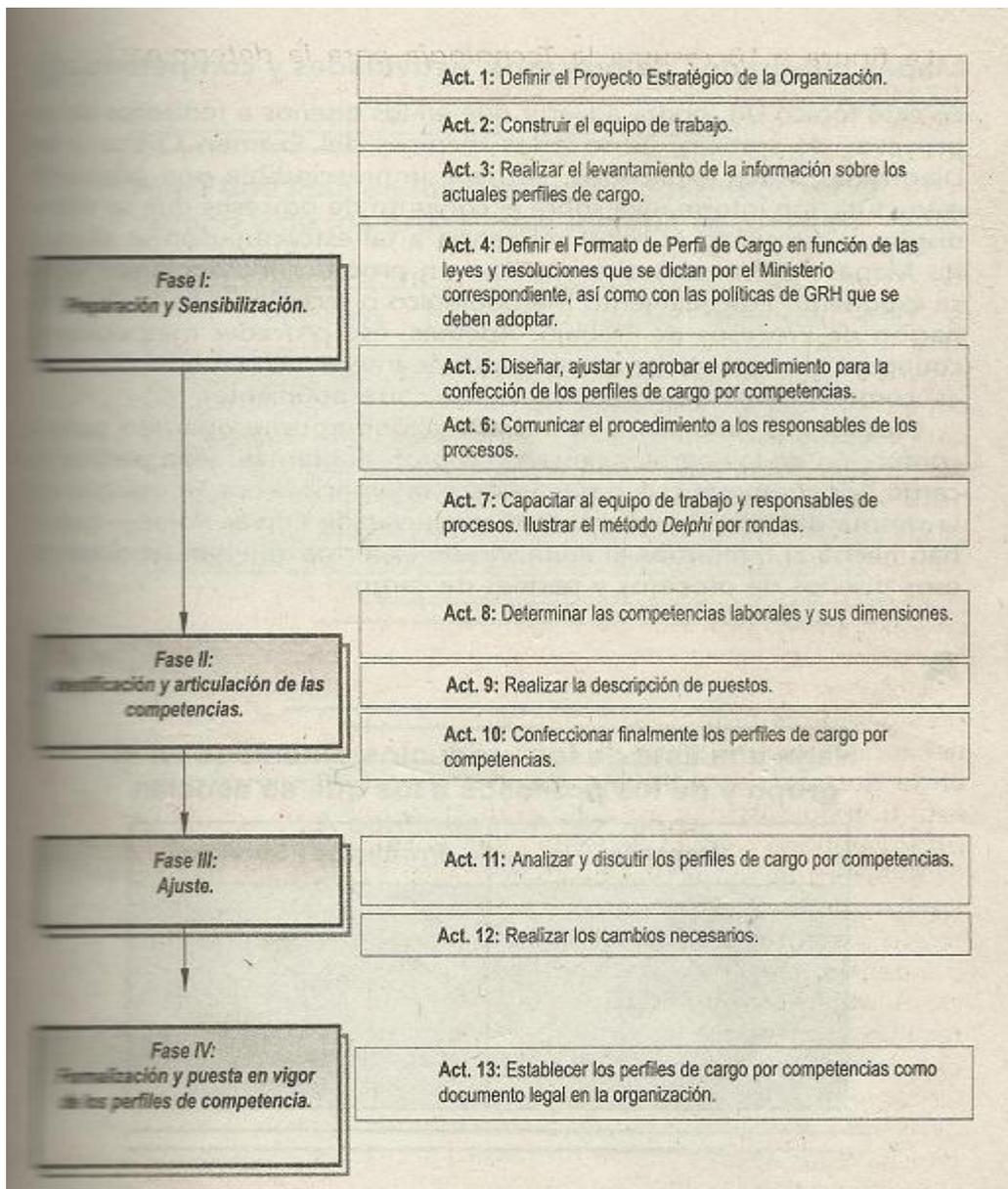
1. La consulta de la literatura especializada en materia de gestión por competencias permitió abordar los fundamentos teóricos del perfil por competencias, competencias y competencias laborales.
2. El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los procesos de capital humano destacándose principalmente la ausencia de los perfiles de competencias para los puestos claves, que impiden un desempeño exitoso del personal y por ende de la empresa.
3. El diseño de los perfiles de competencias para los puestos claves Cartero Integral y Gestor A Comercial Postal permiten realizar correctamente los procesos de de capital humano principalmente reclutamiento y selección del personal, evaluación del potencial humano y formación y desarrollo.
4. El contar con el diseño de los perfiles de competencias para los puestos claves Cartero Integral y Gestor A Comercial Postal permite que se puedan establecer como un documento legal en la Empresa.
5. Esta línea de investigación permite continuar el diseño de los perfiles de competencias en el resto de los puestos claves que no fueron objeto de estudio.



5. Referencias bibliográficas

1. Boyatzis, R. [1982] *The Competent Manager*; (John Wiley & Sons).
2. Buck Consultants; “Competency-Based Performance Management” Washington. D.C. 1998; [en línea] Consultado: 28/08/2014. Disponible en: www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
3. Cuesta Santos, A. 2010. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*.
4. Chaviano Pérez Pedro Luis (2015) *Diseño de los perfiles de competencias para puestos de trabajo en la empresa LABIOFAM Villa Clara*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Negocios
5. Empresa de Correos Villa Clara (2018) *Modelo RH-5 de Capital Humano*.
6. McClelland, D.C. [1973]: "Testing for competence rather than for intelligence". *American Psychologist* (fotocopia).
7. Pelegrín Naranjo Lester (2009) *Perfiles de competencias para el área Alimentos y Bebidas hotel "Club Amigo" Costasur*. Tesis presentada en opción al grado de Ingeniería industrial.
8. Pérez Hernández Ramiro Jesús. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. (2006) Ciudad de la Habana. Sitio <ftp://ecc.cu> Grupo Empresarial Correos de Cuba. 2018.

Anexo # 1 Procedimiento de Cuestas Santos 2010 para la determinación de competencias laborales y perfiles de cargo por competencias.



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



Anexo #2 Perfil de competencias del puesto clave Cartero Integral

Denominación del Cargo: Cartero Integral	
Área a la cual pertenece : Oficina de Correos , Sucursales	
Categoría Ocupacional : Servicios	Grupo Escala: VI
Subordinación a : <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de brigada • Subdirectora de Oficina de Correos (Operaciones) • Directora de Oficina de Correos 	
Salario: \$ 260.00	
Misión: Brindar los servicios postales universales así como los cobros y pagos a terceros y otros relacionados de valor añadido por cualquier vía que se le asigne con la calidad requerida de acuerdo a los requisitos del cliente.	
Competencias del Cargo	Dimensiones
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se identifica con el objeto social de su entidad, favoreciendo los índices de calidad del servicio. ✓ Posee un sentido de pertenencia que favorece el clima organizacional y fortalece las relaciones de trabajo entre sus compañeros.
Aceptación de normas y políticas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conoce y cumple los principios de ética, las normas y políticas laborales inherentes a su cargo y a todos los cargos subordinados. ✓ Aplica la legislación vigente, desde una actitud de actualización constante que irradia a su consejo de dirección y al resto de los trabajadores. ✓ Aplica los procedimientos y estándares establecidos para la realización de las actividades que se desarrollan en su agencia.



Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none">✓ Brinda un trato cordial y amable al cliente, interesándose en él como persona y abordando sus necesidades.✓ Manifiesta una comunicación abierta y permanente con el cliente interno o externo. Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad con trato amable y cordial en busca de soluciones alternativas o variantes de servicios.✓ Ofrece valor añadido en la prestación de servicios al cliente y se anticipa a sus necesidades.✓ Contribuye a construir nuevas relaciones para ganar clientes.
Gestión de venta	<ul style="list-style-type: none">✓ Es capaz de promover los servicios postales universales, así como los cobros y pagos a terceros y otros relacionados de valor añadido con gran motivación.✓ Satisface las necesidades de los servicios y bienes que brinda la organización postal✓ Actualiza a los clientes de los nuevos servicios.
Facilidad para manejar el estrés	<ul style="list-style-type: none">✓ Se auto controla en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas.✓ Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Analiza las causas que le provocan el estrés.✓ Mantiene las emociones bajo control
Habilidad en el manejo de herramientas y dispositivos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">✓ Tiene dominio del uso de la bicicleta para la prestación de los servicios.✓ Posee conocimientos del uso de dispositivos móviles.
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Se ajusta al ritmo de trabajo en dependencia de los requerimientos de la misión establecida.✓ Se adapta con facilidad al cambio de actividad dentro de su puesto de trabajo en dependencia de las funciones establecidas
Orientado al trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">✓ Identifica y propicia condiciones de trabajo en equipo con sus compañeros.✓ Se retroalimenta con las experiencias profesionales y las de su equipo de trabajo
Funciones	



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



1. Realiza operaciones de distribución y recogida en buzones y domicilios mediante recorridos o encaminamientos, hasta en los casos de direcciones dudosas.
2. Custodia la correspondencia y las llaves de los buzones.
3. Efectúa operaciones de tratamiento ya sea manual o mecanizado de la correspondencia objetos y envíos postales en sentido general.
4. Realiza aperturas y cierres de valijas, sobres y otros envases según normas establecidas.
5. Cancela la correspondencia según corresponda.
6. Lleva el registro de control de despacho.
7. Divulga, promueve y comercializa los servicios que brinda la entidad.
8. Identifica y reporta clientes potenciales a la administración de la entidad.
9. Orienta y divulga a los clientes sobre los contratos y servicios disponibles.
10. Realiza acciones de promoción de los productos y servicios de la entidad.
11. Vende especies timbradas y valores postales en zonas y lugares asignados.
12. Establece una relación personalizada con los clientes.
13. Capta las quejas, reclamaciones y problemas o beneficios para la entidad y los informa a la administración inmediatamente.
14. Mantiene actualizado el registro de los usuarios y clientes suscriptos a la prensa y demás servicios a domicilio y entidades.
15. Informa en la unidad sobre cambios de dirección de los usuarios y clientes.
16. Llena los modelos de aviso para usuarios ausentes y retorna el servicio a la oficina.
17. Efectúa el cobro de suscripciones de prensa y liquida el importe correspondiente en la unidad en la fecha establecida.
18. Confecciona las tarjetas de aviso de correspondencia retenida y de aquella correspondencia certificada que no haya sido posible entregar al destinatario.
19. Realiza la entrega en domicilio de tarjetas de aviso de giros y bultos postales, y otros
20. Presta todos los servicios que oferta Correos de Cuba, ya sea a domicilio, tales como: cobro de factura telefónica, pago de asistencia y seguridad social, giros y otros.
21. Ejecuta el cuadro o cierre y liquidación diaria del efectivo, valores y operaciones de su puesto de trabajo, al terminar la jornada laboral.
22. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos o Exigencias del Cargo

Género : masculino o femenino

Edad : 25 a 55 años

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior con Curso de Habilitación

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

Conocimientos Específicos

1

2

3



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Código del Tránsito				X
Mecánica de bicicleta				X
Educación formal				X
Conocer las reglas de seguridad para el puesto de trabajo				X
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores	4. Altos	
Requisitos Físicos	1	2	3	4
Aptitud general (individuo sano)		X		
Buen porte y aspecto				X
Equilibrio mental				X
Visibilidad			X	
Destreza manual				X
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Confiable				X
Responsable				X
Disciplinado				X
Organizado				X
Controlado				
Respetuoso				X
Discreto			X	
Persuasivo				X
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre los recursos				
Debe velar por el cuidado de los recursos materiales con que cuenta para realizar su trabajo; garantizando su buen estado y uso racional.				
Sobre la Calidad del Servicio				



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Velar porque los clientes queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto, así como mantener y mejorar la calidad de los servicios.

Sobre la relación con los usuarios

Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados

Sobre la economía

Custodiar valores y efectivos, así como controles financieros diarios del efectivo de los valores y operaciones de su puesto de trabajo.

Condiciones de Trabajo

Esfuerzo Físico

No procede Normal Medio Alto

Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, requiere de movimientos y desplazamientos en bicicleta para la prestación del servicio.

Esfuerzo Mental

No procede Normal Medio Alto

El ejercicio del puesto precisa niveles de concentración y atención que pueden provocar sobrecarga psíquica y estrés

Ambiente Físico

Nivel de Iluminación : 300-500 lux

Condiciones de Microclima : 21-23 C en invierno y en verano 26-28 C

Exposición al ruido: < 65 dB A

Riegos más comunes:

Atropellos por vehículos ·

Sobrecarga de bicicletas y bolsos.

Afecciones respiratoria y neurológica por trabajo en intemperie



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Condiciones Horarias
Horario de Trabajo : Lunes a viernes 8:00am a 4:30pm Sábados: 8:00am a 12:00m Horario de Descanso : 30 minutos para almorzar
Medios que necesita para su trabajo: Bicicletas, bolígrafo, Piezas de repuesto para la bicicleta, Caja de herramientas.
Cultura Organizacional
Expectativas del comportamiento
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la entidad .tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país .su conducta debe ser integra ,favoreciendo el desarrollo de un clima organizacional coherente con la visión corporativa de la empresa .
Clima Organizacional
Tener elevado sentimiento de pertenencia Tener elevado sentimiento de compromiso Motivación por el trabajo Receptivo a todas las ideas Cooperar con el grupo de trabajo
Realizado por _____ Fecha: _____ Firma: _____ Revisado por _____ Fecha: _____ Firma: _____ Aprobado por _____ Fecha: _____ Firma: _____



Anexo # 3 Perfil de competencias del puesto clave Gestor A Comercial Postal

Denominación del Cargo: Gestor A Comercial Postal	
Área a la cual pertenece : Oficina de Correos	
Categoría Ocupacional : Servicios	Grupo Escala: VI
Subordinación a : <ul style="list-style-type: none">• Jefe de brigada• Subdirectora de Oficina de Correos (Operaciones)• Directora de Oficina de Correos	Salario: \$ 260.00
Misión: Brindar los servicios postales universales así como los cobros y pagos a terceros y otros relacionados de valor añadido con la calidad requerida de acuerdo a los requisitos del cliente.	
Competencias del Cargo	Dimensiones
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none">✓ Se identifica con el objeto social de su entidad, favoreciendo los índices de calidad del servicio.✓ Posee un sentido de pertenencia que favorece el clima organizacional y fortalece las relaciones de trabajo entre sus compañeros.
Aceptación de normas y políticas	<ul style="list-style-type: none">✓ Conoce y cumple los principios de ética, las normas y políticas laborales inherentes a su cargo y a todos los cargos subordinados.✓ Aplica la legislación vigente, desde una actitud de actualización constante que irradia a su consejo de dirección y al resto de los trabajadores.✓ Aplica los procedimientos y estándares establecidos para la realización de las actividades que se desarrollan en su agencia.



Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none">✓ Brinda un trato cordial y amable al cliente, interesándose en el como persona y abordando sus necesidades.✓ Manifiesta una comunicación abierta y permanente con el cliente interno o externo. Satisface las demandas del cliente y ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad con trato amable y cordial en busca de soluciones alternativas o variantes de servicios.✓ Ofrece valor añadido en la prestación de servicios al cliente y se anticipa a sus necesidades.✓ Contribuye a construir nuevas relaciones para ganar clientes.
Gestión de venta	<ul style="list-style-type: none">✓ Es capaz de promover los servicios postales universales, así como los cobros y pagos a terceros y otros relacionados de valor añadido con gran motivación.✓ Satisface las necesidades de los servicios y bienes que brinda la organización postal✓ Actualiza a los clientes de los nuevos servicios.
Facilidad para manejar el estrés	<ul style="list-style-type: none">✓ Se auto controla en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas.✓ Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Analiza las causas que le provocan el estrés.✓ Mantiene las emociones bajo control
Habilidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none">✓ Posee conocimientos y destrezas para manejar programas gestores base de datos✓ Es capaz de operar los programas informáticos necesarios para desempeñar sus funciones.✓ Posee dominio de las nuevas tecnologías para el uso de comercio electrónico.
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Se ajusta al ritmo de trabajo en dependencia de los requerimientos de la misión establecida.✓ Se adapta con facilidad al cambio de actividad dentro de su puesto de trabajo en dependencia de las funciones establecidas
Orientado al trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">✓ Identifica y propicia condiciones de trabajo en equipo con sus compañeros.✓ Se retroalimenta con las experiencias profesionales y las de su equipo de trabajo

Funciones



1. Participar en conjunto con la administración en la elaboración y modificación de los sistemas de trabajo que se establecen con vistas a la ejecución y al desarrollo de las operaciones postales.
2. Atender a los clientes y usuarios, asesorando orientando y ofertándole los productos y servicios que brinda la entidad.
3. Recibir y mantener bajo custodia durante la jornada laboral valores y efectivos asociados a las operaciones postales universales así como los cobros y pagos a terceros y otros relacionados de valor añadido.
4. Procesar la información que recibe y trasmite según los reglamentos, normas y procedimientos establecidos.
5. Mostrar catálogos y listas de precios de los productos y servicios que se oferta en la unidad. 8. Solicitar y revisar la documentación oficial del cliente para la prestación del servicio en casos requeridos.
6. Revisar, colocar y empacar la mercancía dentro de los envíos postales.
7. Controlar y conciliar los valores y/o Objetos que manipula dentro de la jornada laboral utilizando los modelos y procedimientos establecidos.
8. Ejecutar el cuadro de caja y liquidación diaria del efectivo y valores de su puesto de trabajo.
9. Mantener constante superación y actualización sobre las nuevas tecnologías y métodos de avanzada que se introduzcan en el campo de los servicios postales universales así como los cobros y pagos a terceros y otros relacionados de valor añadido
10. Realizar otras funciones de similar complejidad según se requiera.

Requisitos o Exigencias del Cargo

Género : masculino o femenino

Edad : 18 a 55 años

Formación Mínima Necesaria: Técnico medio o nivel superior con cursos de habilitación

Experiencia Profesional Mínima : Demostrar conocimientos y habilidades necesarios para ocupar el cargo y poseer capacidad de dirección

Conocimientos Específicos	1	2	3
Aritmética	X		
Normas sobre Atención al cliente		X	
Operador de microcomputadora			X
Reglamento y organización postal			X
Seguridad postal			X
Geografía postal		X	



1. Elementales	2. Medios	3. Superiores	4. Altos	
Requisitos Físicos	1	2	3	4
Aptitud general (individuo sano)	X			
Buen porte y aspecto				X
Destreza manual				X
Visibilidad			X	
Equilibrio mental				X
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Confiable				X
Responsable				X
Disciplinado				X
Organizado				X
Controlado				
Respetuoso				X
Discreto			X	
1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre los equipos y medios de trabajo				
Se responsabiliza por todos los medios y equipos existentes en su puesto de trabajo.				
Sobre los documentos				
Se responsabiliza por toda la documentación de la parte postal , valores , sellos etc.				
Sobre la Calidad del Servicio				
Velar porque los clientes queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto, así como mantener y mejorar la calidad de los servicios.				
Sobre la relación con los usuarios				



Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados

Sobre la economía

Custodiar valores y efectivos, así como controles financieros diarios del efectivo de los valores y operaciones de su puesto de trabajo.

Condiciones de Trabajo

Esfuerzo Físico

No procede Normal Medio Alto

Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, requiere de movimientos y desplazamientos a pesar de ser sentado el trabajo.

Esfuerzo Mental

No procede Normal Medio Alto

El ejercicio del cargo precisa altos niveles de concentración y atención que pueden provocar sobrecarga psíquica y estrés

Ambiente Físico

Nivel de Iluminación : 300-500 lux

Condiciones de Microclima : 21-23 C en invierno y en verano 26-28 C

Exposición al ruido: < 65 dB A

Riesgos más comunes:

Caídas a un mismo y distinto nivel.

Poca iluminación y ventilación para el desempeño del trabajo.

Exposición al polvo, alergias, agentes biológicos.

Pisadas sobre bultos.

Atrapamiento por o entre objetos.

Orden y limpieza del lugar donde se labora.

Enfermedades osteomuscular



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Condiciones Horarias
Horario de Trabajo : Lunes a viernes 8:00am a 4:30pm Sábados: 8:00am a 12:00m Horario de Descanso : 30 minutos para almorzar
Medios que necesita para su trabajo: Computadora , pesa ,lapicero ,calculadora, buró , silla, modelaje
Cultura Organizacional
Expectativas del comportamiento
Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la entidad .tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país .su conducta debe ser integra ,favoreciendo el desarrollo de un clima organizacional coherente con la visión corporativa de la empresa .
Clima Organizacional
Tener elevado sentimiento de pertenencia Tener elevado sentimiento de compromiso Motivación por el trabajo Receptivo a todas las ideas Cooperar con el grupo de trabajo
Realizado por _____ Fecha: _____ Firma: _____
Revisado por _____ Fecha: _____ Firma: _____
Aprobado por _____ Fecha: _____ Firma: _____