Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Trabajo de Diploma

Metodología para la elaboración de las Competencias Laborales en la Empresa Pesquera de Villa Clara Pescavilla

Autora: Dianelys Ortiz Santana.

Tutor: Msc. Lic. Oriel Dueñas Martínez.

Santa Clara, 2011

Pensamiento

"La recompensa del trabajo bien hecho es la oportunidad de hacer más trabajo bien hecho"

Jonas Edward Salk

Dedicatoria

A mi familia y especialmente a mi esposo que tanto me apoyó

Agradecimientos

A mi familia por todo su apoyo

A mi esposo por toda su ayuda y paciencia

A mi tutor por su incondicionalidad

A mis compañeros de trabajo por su comprensión

A mis amigos por estar siempre ahí

A todos muchas gracias

Resumen

Resumen

Con el presente trabajo se propone el procedimiento para el diseño de las competencias laborales de los especialistas y técnicos de la empresa Pescavilla con el propósito de mejorar resultados obtenidos hasta el momento y actualizar los indicadores con que se cuentan de los puestos de trabajo analizados.

Para realizar este trabajo se consultaron diferentes fuentes bibliográficas del ámbito internacional y nacional en las que se abordaron la problemática de los perfiles de competencias laborales y se describe en detalle los pasos del estudio llevado a cabo. Se aplicaron técnicas y métodos analíticos para lograr los resultados esperados, estos fueron el método Delphi, encuestas y cuestionarios.

La investigación aporta a la entidad objeto de estudio una valiosa herramienta en aras de perfeccionar el sistema de trabajo específicamente en la gestión de los recursos humanos y la importancia que tienen el estado actualizado de los perfiles de competencias en la entidad.

Summary

Summary

The present paper proposes the methodology to design the work skills of specialists and technicians of the company Pescavilla with the aim of improving results obtained to date and update the indicators that tell of the jobs analyzed. To make this work different literature sources were consulted in the international and national levels, which addressed the issue of occupational competencies and profiles is described in detail how the study conducted. We applied analytical methods and techniques to achieve the desired results, these were the Delphi method, surveys and questionnaires.

The research provides the entity under study as a valuable tool in order to improve the system of work specifically in the management of human resources and the importance of the updated status of the competency profiles in the state.

Índice

INDICE

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I. Marco Teórico Referencial…..... 5

1.1. Introducción al capítulo..... 5

1.2. Competencia Laboral. Principales conceptos y evolución…….... 5

1.3. Principales características de las competencias laborales……. 14

1.4. La Gestión de Recursos Humanos por competencias. Modelos y métodos para la definición de los perfiles de competencias……. 17

1.5. Situación actual de los perfiles de competencias en el sector empresarial cubano…….. 30

1.6. Conclusiones parciales..... 32

CAPITULO II. Metodología para la descripción de los puestos de especialistas y técnicos, y su perfil de competencias en el proceso de desarrollo de los recursos humanos……. 34

2.1 Introducción al capítulo……. 34

2.2 Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la Casa Matriz de la empresa Pescavilla ……. 34

2.3 Metodología para la descripción de los puestos de Especialistas y técnicos, y su perfil de competencias……. 42

2.3.1 Pasos para realizar el diseño de las competencias 44

2.4 Conclusiones parciales……..... 48

CAPITULO III. Aplicación de la Metodología para la elaboración de las competencias laborales en la empresa Pescavilla…… 44

3.1 Introducción al capítulo……. 44

3.2 Aplicación de la Metodología para el diseño de las competencias laborales en la empresa Pescavilla…….. 44

CONCLUSIONES…… 65

RECOMENDACIONES..... 66

BIBLIOGRAFIA..... 67

ANEXOS..... 71

Introducción

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales cuando se habla de algún tema relacionado con la gestión de los recursos humanos es muy frecuente escuchar que es este el recurso más importante con que cuenta una empresa; aseveración muy cierta si se ve desde la perspectiva de que son las personas quienes llevan a cabo los logros y los errores de sus organizaciones. Las tendencias actuales de recursos humanos se inclinan porque exista dentro de las organizaciones un grupo de profesionales, cada vez más especializados para planear los recursos humanos a corto y largo plazo, colocar de manera eficiente al personal requerido, llevar a cabo el proceso de formación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

La administración de los recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve.

El escenario de la formación y desarrollo de recursos humanos adquiere una importancia estratégica. Es en este ámbito donde la nueva estrategia de desarrollo, en su meta de lograr una transformación productiva que permita elevar tanto sus niveles de competitividad y productividad como de equidad social, se juega varias de sus cartas principales.

En este contexto, y teniendo presente que el concepto de competencia está asociado al entorno organizacional donde se desarrolle, se describe una definición de competencia. Así mismo, se plantean los sistemas de gestión por competencias como sistemas que deben estar presentes en los procesos de selección de personal, evaluación, movilidad y organización del trabajo, los cuales

tienen como requisito la definición de los perfiles de competencias que requiere la organización.

Es así que en las empresas se han de desarrollar los procesos de definición de competencias y sus perfiles de reconocimiento en situaciones concretas de trabajo, y finalmente de acreditación de los trabajadores que tengan la capacidad de desarrollarlas.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior un aspecto necesario a desarrollar en los especialistas y técnicos es su nivel de competencias en su marco de trabajo, sobre estas y su papel en el mejoramiento de los recursos humanos está estructurada la investigación que brindará los elementos teóricos y prácticos para el presente trabajo; ya que este tema es hoy uno de los más recurrentes a la hora de medir la capacidad de los especialistas y técnicos en la realización de sus tareas y funciones.

Este estudio se desarrollará en la empresa pesquera de Villa Clara (Pescavilla) donde, dado las exigencias en el mercado, se hace necesario lograr la certificación de la calidad a la vez integrada a la gestión de capital humano por lo que se precisa de un correcto diseño de las competencias laborales para cada puesto, y al momento de realizar este análisis se concluye que en la empresa se ha trabajado en agregar a los calificadores de cargo requisitos específicos para cada puesto sin llegar a una correcta definición de los perfiles de competencia de los puestos ni obtenerse los resultados esperados y necesarios para lograr todas las exigencias antes mencionadas, siendo esta la **situación problémica** que fundamenta la presente investigación.

Por lo anterior constituye el **problema científico** de esta investigación la elaboración de una metodología para diseñar las competencias laborales que contribuyan al desarrollo integral de los especialistas y técnicos de cada dirección para una mejor gestión de su desempeño en la empresa Pescavilla.

A partir de lo planteado se formula la siguiente **hipótesis de investigación:** si se elabora una metodología para la descripción de los puestos, se podrán diseñar las competencias laborales para los especialistas y técnicos de todas las direcciones de la empresa Pescavilla.

Para dar cumplimiento al problema científico, se persigue el siguiente **objetivo general:** elaborar una metodología para el diseño de las competencias laborales, con una elevada gestión del desempeño en los especialistas y técnicos de todas las direcciones de la empresa Pescavilla.

Este objetivo general se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

- Elaborar el marco teórico que aborde los principales conceptos claves relacionados con: formación y desarrollo de los recursos humanos, competencias laborales, desempeño y gestión del desempeño.
- Realizar diagnóstico de gestión de recursos humanos donde se relacionen las necesidades de elaborar el manual de perfiles de competencias laborales.
- Definir los perfiles de competencias y competencias laborales para el desempeño en los recursos humanos en los especialistas y técnicos de las direcciones de la empresa Pescavilla.

Esta investigación se justifica por la necesidad de diseñar una metodología para elaborar las competencias laborales en aras de perfeccionar la calidad de las tareas que se desarrollan en la empresa.

La **novedad científica** de esta investigación se fundamenta en dotar a la empresa de una metodología para diseñar los perfiles de competencias laborales de todos sus especialistas y técnicos, aplicándolo para los especialistas principales de la casa matriz, que permita además de la descripción puramente cognitiva de las funciones de puestos como punto de partida para llegar a las competencias, definir las dimensiones o comportamientos asociados, evaluando con mayor profundidad las capacidades conforme al mapa funcional del cargo donde se desenvuelve, y por esta vía llegar a conocer mejor sus habilidades y desarrollar con efectividad su puesto.

El **valor teórico** de este trabajo se relaciona directamente con su novedad científica, teniendo en cuenta la actualización de los conocimientos existentes sobre el tema de las competencias y los distintos procedimientos para la determinación de las mismas y de los perfiles de puestos.

La **utilidad metodológica** se evidencia al dotar al departamento de RRHH y la dirección de la empresa de una metodología para la determinación de los perfiles de competencia de los puestos, en el propio marco de la actividad de la pesca.

Su **valor práctico** radica en la aplicación de la metodología propuesta y la determinación de los perfiles de competencias en la empresa y en cada una de sus Unidades Empresariales de Base (UEB).

Su **relevancia social:** se demuestra en su posibilidad de aplicación para el resto de las UEB de Pescavilla y otras empresas del sector de la pesca.

Su **conveniencia** para la empresa radica en que a partir de la determinación de competencias laborales se pueden diagnosticar las carencias existentes en este sentido, verificando en la práctica las insuficiencias por problemas de actitud o falta de habilidades, así como diseñar programas de formación para especialistas y técnicos con perfiles amplios y polivalentes, además este trabajo ha permitido la toma de conciencia sobre la gestión de competencias y la convicción de que trabajando por gestionar competencias se podrá lograr la eficacia y eficiencia que demandan los momentos actuales.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron métodos y técnicas de análisis y síntesis, lógico e histórico, inductivo, deductivo, observación, consulta a especialistas, análisis de documentos, encuestas sobre la naturaleza de las personas, entrevistas a directivos y el método Delphi.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se caracteriza la situación problémica y se fundamenta el problema científico a resolver, un primer capítulo que contiene el marco teórico referencial que sustentó la investigación. A continuación en el capítulo dos se resume el diagnóstico de la situación actual y la metodología a aplicar para la descripción de los puestos y la elaboración de las competencias laborales y en el tercer capítulo se muestra la aplicación de la metodología para la elaboración de los perfiles de competencias laborales que evidencia la factibilidad y utilidad del mismo. Al finalizar el trabajo se muestran las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

Capítulo I. Marco teórico referencial

1.1. Introducción al capítulo

En el presente capítulo se estudiaron los aspectos teóricos relacionados con el tema objeto de estudio a partir de un análisis bibliográfico previo. En este se abordan algunos de los conceptos, definiciones, teorías y planteamientos realizados por diferentes autores con respecto a la evolución y desarrollo de las competencias laborales, así como las principales concepciones que existen de estas. El análisis efectuado sobre la temática posibilitó valorar que las competencias laborales son actividades claves dentro de la gestión de recursos humanos (G.R.H). El hilo conductor que muestra la figura 1 define la secuencia de pasos para la caracterización teórica del problema objeto de estudio.

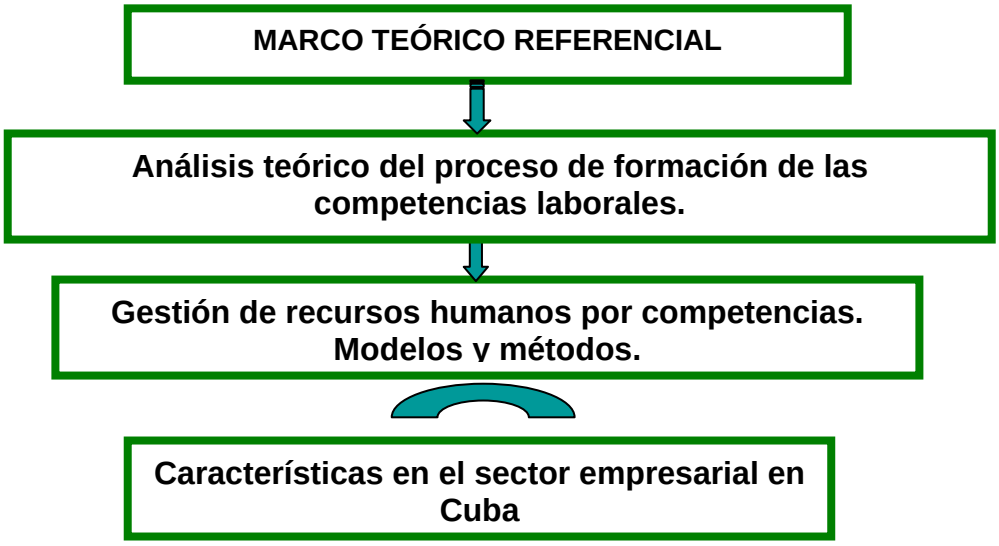

Figura 1. Hilo conductor seguido para el desarrollo del marco teórico-referencial. (Fuente: elaboración propia).

1.2. Competencia laboral. Principales conceptos y evolución

El concepto de formación laboral fue gestándose universalmente en un proceso lento y no fue hasta el Siglo XIX cuando, en Estados Unidos y Canadá, la formación laboral entró a formar parte del mundo de las empresas de manera que los trabajadores de menos nivel profesional se prepararan convenientemente en aras

del creciente desarrollo productivo.

La noción de competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento, es por tanto una necesidad de los países industrializados comenzar a crear sistemas para potenciar la formación. Después de la Segunda Guerra Mundial la formación laboral es utilizada como instrumento de adaptación al empleo, se desarrolla la formación profesional como importante alternativa laboral.

La mayoría de los autores coinciden en que existen tres grandes corrientes o tendencias del enfoque de competencias, sobre el cual se apoyan los procesos de formación y desarrollo.

Estas son: la conductista, la funcionalista y la contructivista.

Cada una de estas corrientes posee bases conceptuales y características propias, partiendo de las condiciones históricas concretas de los países donde se originan y de los paradigmas en que se sustentan. Las corrientes conductistas y funcionalistas han logrado un amplio desarrollo conceptual y metodológico que abarcan diferentes facetas en la gestión de los recursos humanos.

A partir de la evolución de estas tendencias y su novedad e importancia, numerosas organizaciones manifiestan interés en implementarlos y surgen estudios en el año 1973, cuando se le encomendó a David McClelland realizar una investigación orientada a mejorar la selección de personal, a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral comprobándose que el buen desempeño en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de las personas, de sus competencias que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia.

En la década del 80, en los países desarrollados, la formación arriba a un estadío superior y se plantea como el elemento clave para alcanzar un futuro próspero que entre otros factores le permitirá lograr la competitividad a las empresas.

Por esta fecha, los países industrializados se enfrentaban a los problemas de relacionar efectivamente el sistema educativo con el productivo, surgiendo entonces el concepto de competencia laboral como respuesta sistemática a los desafíos del mercado de trabajo y al desarrollo del individuo. En este sentido, la formación-capacitación basada en competencias es una propuesta donde se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente empresarial en el que se trasmiten códigos de conducta y funcionamiento de la organización.

En 1981, en Inglaterra, se empiezan a aplicar técnicas de análisis como la de incidente crítico orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

En 1986 un grupo de profesionales intentan diseñar un modelo específico utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales y juego de roles) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra destacar la unión entre recursos humanos y las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia reconociendo su responsabilidad en garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

Mertens (1998), citando a Harris (1992), transcribió algunas características propuestas para los programas de formación basados en competencia, entre la que se encuentran:

- Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.
- Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.

- La instrucción es individualizada al máximo posible.
- Énfasis puesto en los resultados.
- Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

En este propio año se presenta un proyecto sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desempeños laborales exitosos, cambiando el término de habilidades por competencias y difundiéndose con mucho éxito.

En un primer momento fueron definidas como: ″comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación". (Levy Leboyer, 1999).

Algunos autores limitaban este concepto solo al plano cognitivo, denominándolas como “el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa”. (Aguilera Robollo y Reyes Madrid, 1996).

Otros como Cowling y James (1997) plantean: "las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales".

Este concepto de competencias desarrollado integralmente, ha sido llamado enfoque holístico, donde se relacionan atributos y tareas, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Él nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

Por el Consejo de Normalización de Competencia Laboral de México han sido definidas como: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral y no solamente de

conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

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. (Gonczi, 1996).

Por su parte el **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)** de Cuba, considera la competencia laboral como "el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos, de servicios y de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones". (MTSS, 1999).

La Oficina Nacional de Normalización (ONN) define las competencias laborales dentro de las NC 3000 como el 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. (NC 3000:2007)

La ONN en la misma NC 3000 define como perfil de competencias el 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, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Barrios, (2000), en su artículo sobre gestión de las competencias plantea que el Intecap ha definido la competencia laboral como: "el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad

determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador.

La Organización Internacional del Trabajo, (2000) ha definido el concepto de competencia laboral como la "idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer la calificación requerida para ello" mas adelante abunda en la definición al señalar que, "la competencia laboral es la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también, en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo".

Según el contexto en que se plantea y el enfoque epistemológico de que se parte, las competencias se pueden definir de diferentes maneras: la más elemental sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo (ISO 9000), las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente.

La competencia es una característica individual que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a los trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, cobra su mayor importancia la gestión por competencias, ya que, al fin y al cabo, la fuerza y competitividad de una organización está hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de gestión humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. (Gallego, 2001).

Todo este desarrollo de las competencias trae consigo una ampliación de las mismas definiéndolas en un concepto más amplio como lo es el de **competencia profesional,** "es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al

saber y al saber-hacer". El concepto de competencia profesional engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (Instituto Nacional de Empleo, (INEM), España).

Según este organismo las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de una ocupación.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de "competencia profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

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, 1994).

El conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, cualidades, valores e intereses da la competencia, el saber, el saber ser y el saber hacer que se desarrollan en forma permanente, aplicable y pertinente para enfrentar la resolución de necesidades de manera eficiente en el ámbito personal, profesional y laboral, mediante un proceso de investigación-acción, adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo

con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad tal y como lo demanda el mundo laboral, que son aplicables al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo que puestas en acción diferencian a unas personas de otras y permiten al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo. (Cruz Vega, 2001).

Lo cierto es que las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo y en actitudes y aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos durante el desempeño diario de las personas. Es por esto que las mismas consisten en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

De esta forma la autora propone la elaboración de las competencias laborales según los conocimientos, habilidades, experiencia, características personales y actitudes que poseen los individuos que forman parte de la organización y posibilitan el logro de la estrategia de la empresa.

Entendiéndose por:

- **Conocimientos**: la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Habilidades/destrezas**: la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

- **Experiencia**: comprende experiencia previa para el desempeño de las acciones o tareas dentro de su puesto de trabajo.
- **Características personales**: comprende desde los requisitos físicos, personales y de habilidad hasta los rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Actitudes**: inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

Las competencias se caracterizan además por: estar definidas con el máximo grado de concreción y especificidad, para que posibiliten su manejo en la apreciación y desarrollo profesional y contemplar la totalidad de la actividad de la organización, lo que supone un inventario exhaustivo del "conocimiento" de la organización (Monzón ,2002).

Por todo esto cabe señalar que las competencias son características demostrables de la persona, es decir, conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que le capacitan para desarrollar un conjunto de funciones, y por su naturaleza se dividen en competencias conductuales y competencias técnicas.

Según Cuesta Santos (2001), la acepción de competencia supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo. La condición holística de las competencias tiene en cuenta tanto el polo racional como emocional de la psicología humana, y a la persona como un todo, beneficiando a las estrategias de gestión de recursos humanos que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral.

Aunque se han analizado y resumido diferentes conceptos a lo largo del trabajo acerca de las competencias se advierte que no hay consenso entre los diferentes autores para determinar el contenido preciso de las mismas.

Luego de haber abordado el desarrollo que ha tenido conceptualmente la competencia es que, para la autora, las competencias laborales son: capacidades, actitudes, habilidades y destrezas que facilitan ejecutar con calidad, eficiencia y eficacia los diferentes procesos laborales. Es unir actitudes, conocimientos, pensamiento y acción en aras de perfeccionar la calidad de las tareas tanto de dirección como de cualquiera de las actividades laborales que se desarrollan en una empresa ya sea en el campo intelectual, en la investigación, o en cualquier esfera de actividad donde nos desempeñemos.

Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas y sería importante preguntarse si posee las competencias requeridas para desempeñar adecuadamente las funciones y responsabilidades inherentes a los requerimientos de sus respectivas organizaciones. De ahí la importancia de definir y estudiar las competencias laborales

1.3. Principales características de las competencias laborales

El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos, que el entorno vaya presentando.

Según plantea Gallego Jesús, (1999), en las competencias destacan tres aspectos fundamentales que conforman el perfil profesional del puesto de trabajo:

- Aspecto técnico: descripción general del puesto y de las funciones, señalando de manera prioritaria las que afectan de forma directa a la satisfacción del cliente, las que requieren creatividad e innovación, con ajuste al mercado cambiante y a las funciones temporales de cada puesto.

- Aspecto situacional: Describe las cuestiones singulares de cada puesto: esfuerzo requerido, esfuerzo físico, esfuerzo sensorial, atención concentrada, condiciones ambientales, conocimientos, experiencia, circuito de relaciones en la empresa. Todo ello como un todo integrado.
- Aspecto de la competencia: se considera como un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas aplicados según la actividad a desarrollar y teniendo en cuenta diferentes variables.

Las competencias se complementan partiendo de los requisitos del puesto, las condiciones de trabajo y de la cultura organizacional, uniendo el saber hacer con el querer hacer, al decir de Cuesta, "cerebro y corazón", qué hace cómo lo hace y para qué lo hace. (Anexo 1)

Cuando se logra estandarizar la descripción de puesto es muy valiosa para cualquier organización, ya que gracias a la gran cantidad de información que aporta permite seleccionar adecuadamente a los trabajadores, desarrollar planes de formación y de carrera, garantizar una adecuada evaluación del desempeño y en general, el cumplimiento de todos los requerimientos que deben cumplirse en una organización, téngase en cuenta que como se ha expresado el perfil de competencias es la piedra angular del sistema integrado de gestión de recursos humanos, no tener en cuenta esta valiosa herramienta puede conducir a la organización de que se trate a gestionar la incompetencia, hay que tener por tanto muy clara la formación y el desarrollo de los individuos para la promoción, esta no puede tener sólo la función de estímulo, es cierto que implica reconocimiento, mejor salario, aumento de la autoestima, y otros atributos formales y reales de la dirección, pero hay que ir sobre todo a que la promoción se utilice como una herramienta más de gestión. En ocasiones, los problemas que generan las malas promociones para determinados puestos vienen dados por el desconocimiento que se tiene de la capacidad de la persona para el nuevo puesto que va a ocupar.

Así, por ejemplo, cuando se de la necesidad de una promoción a los más altos niveles del organigrama, se hace necesario impartir un curso de formación en

recursos humanos y esto por lo general se obvia y si se da formación tiene solamente un carácter técnico

Autores como Cardona, y Chinchilla, (1999) afirman que las competencias laborales son esenciales para asegurar la competitividad de las empresas en la economía global. Las empresas deben definir competencias según sus necesidades para adquirir una posición competitiva, distintiva y cumplir su misión. Una vez definidas las competencias es importante diseñar un sistema de evaluación que permita identificar carencias y necesidades de desarrollo del personal

El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada sino que interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona.

El proceso de desarrollo de competencias conjuga elementos internos y externos que interactúan y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias estarán más capacitadas para enfrentar los desafíos que continuamente se presentan. (Dalley Sephenie, 1999).

Definir competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Permiten focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.
2. Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

Para definir competencias se hace necesario destacar como punto de partida el diseño de puestos de trabajo. Definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento es imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos.

Hay diferentes métodos para identificar las competencias claves para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa.

La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente de fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

Con independencia de las técnicas que se utilicen es necesario que los puestos de trabajo estén definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos, de forma tal que permita que la organización cumpla con los objetivos que se traza para cada etapa. Aquí debemos tomar en consideración el diseño como tal, sin entrar a valorar la “persona” que lo va a ocupar.

1.4 La gestión de recursos humanos por competencias. Modelos y métodos para la definición de los perfiles de competencias

La gestión de recursos humanos por competencias puede aplicarse a cualquier tipo de organización donde los recursos humanos tengan, por cualquier motivo, un rol protagónico. En otras palabras, la gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Premisas básicas del modelo de gestión de recursos humanos por competencias (Gramigna, 2002)

Al establecer un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.

Objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera de los talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, que interpretamos qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. Es con esta mira que "desarmamos" las conductas de la

gente exitosa, para entender de qué están hechas y así identificar los comportamientos que distinguen a las personas que exhiben un desempeño superior respecto a los desempeño promedio. Denominamos "competencias" a estas conductas de éxito.

Etapas del modelo de gestión de recursos humanos por competencias (Gramigna, 2002)

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que integran los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focus de discusión que tendrá como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo

Una vez lograda la adhesión y compromiso de las personas claves, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y las insuficiencias. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde del perfil o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Según se puede apreciar en este modelo no se explican los métodos y técnicas que se pueden emplear para definir los perfiles de competencia y por otra parte, se plantea la necesidad de sensibilizar a la alta gerencia pero no se tiene en cuenta el resto del personal que son en definitiva los encargados de ejecutar el trabajo.

Marrero (2002) para diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias (perfil deseado), recomienda los siguientes pasos:

1. Inventario de puesto. determinación de los puestos a analizar.

Una vez inventariados todos los puestos se seleccionarán aquellos por los que se iniciará el estudio de acuerdo a su importancia en los resultados de la instalación.

2. Establecimiento de los métodos a utilizar.

En este modelo se utiliza para la determinación de las competencias, el método de expertos o *Delphi* por ronda (Cuesta, 2001).

3. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración.

4. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

5. Elaborar los cuestionarios de análisis, preparar la observación y la entrevista, seleccionar los expertos.

6. Aplicar métodos y técnicas.

En este procedimiento, a diferencia del anterior se hace énfasis en los métodos y técnicas que se pueden aplicar, pero no queda explícito cómo diseñar o rediseñar el perfil de competencias.

Otro de los procedimientos que se aborda es Cruz y Vega (2001) que consta de las etapas siguientes:

A. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.

B. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas de recursos humanos.

C. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).

D. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).

Este es un procedimiento muy bien concebido para el diseño de los perfiles de competencia, abarca hasta la evaluación y certificación de competencias laborales, así como el mejoramiento continuo de las mismas, según se puede apreciar, solo adolece de no prever la sensibilización de los trabajadores con el estudio que se va a realizar, para obtener de éstos su máxima colaboración, pues una vez más nos hace remitirnos a la utilización de grupos de expertos.

Métodos fundamentales

En la literatura actual se encuentran definiciones y aspectos metodológicos sobre la aplicación de la gestión por competencia, cómo llegar a la competencia y como delimitarla. Los métodos más conocidos son; el análisis funcional y el conductivista. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas y cada organización en la práctica opta por el que más le conviene teniendo en cuenta sus características.

Método funcional

Este es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparado unas con otras.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Comienza estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para que la función precedente se logre.

Su valor como herramienta parte de su representatividad. Para detectar los elementos de competencia que se presentan en una actividad productiva compleja, como las que normalmente se evidencian en las organizaciones productivas, se cuenta con el análisis de las funciones o análisis funcional que consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer - por su pertinencia - el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa o árbol de funciones (Mertens, 1998).

Los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no sólo en su relación con el entorno de la empresa, sino que él también constituye subsistema dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra. El mapa funcional describe los diferentes niveles de complejidad de las funciones necesarias a cumplir para alcanzar el propósito clave, que está muy relacionado con los niveles de competencia que se consideran aceptados dentro de la bibliografía. En el sistema inglés los cinco niveles de competencias definidos son:

Nivel 1: competencia en la relación de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía individual. A menudo, puede requerirse la colaboración con otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales llevadas a cabo en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: competencia que implica la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.

Una vez identificado el propósito clave, la desagregación se hace contestando la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre? Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la competencia laboral de un trabajador. Normalmente ello ocurre en el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe

una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes. El propósito principal o clave describe lo que es necesario lograr, se centra en mostrar el resultado de la actividad productiva bajo análisis.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

Método conductista

El método basado en el enfoque conductista de competencia laboral se basa en la determinación de las competencias que exhiben los mejores trabajadores y de convertirlas en el referente del mejor desempeño.

La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicios al cliente varía de empresa a empresa; en este caso, cada una debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados (Cubeiro, 1998).

El primer paso que se sigue en la integración de modelo de gestión de recursos humanos basadas en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, las cuales están relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores, (Moñoz, 1998).

Según Arión Consultores (1998) las competencias críticas o claves son aquellos conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma casual) más directamente exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades".

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes : el primero centra la competencia en la persona, en sus cualidades y el segundo en los requerimientos de la ocupación (Moloney, 1998). Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral (Buch Consultants, 1998).

Hasta aquí se han referido dos enfoques para la determinación de las competencias, el funcional y el conductista, los dos métodos son factibles y dan como resultados las competencias laborales. La absolutización de cualquiera de los dos puede llevar a errores en la determinación de los perfiles deseados. Por todo lo anterior, se puede plantear que la combinación de ambos métodos llevaría a un enfoque más completo y acabado para la definición de las competencias.

Existen otras herramientas para obtener información de las competencias de la persona, entre ellas se encuentran las siguientes:

- **Entrevista focalizada BEI (Behavioral Events Interview)**

La técnica "Behavioral Events Interview" (entrevistas de incidentes críticos) permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente. Para poder definir las competencias críticas de una posición se necesita saber tanto como sea posible cómo alguien hizo algo.

Consta de cinco partes:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.
2. Responsabilidades en su actual trabajo.

3. Eventos conductuales, el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importante de su trabajo y dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de baja actuación.
4. Sus necesidades sobre el trabajo.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

- **Assessment center**

Es una técnica de simulación utilizada para estudiar las capacidades y comportamiento de las personas cuando se enfrentan a situaciones reales similares a los descritos en la simulación.

Básicamente consiste en reunir a un grupo de personas, cuyo número oscila entre 8 y 15 y presentarles una serie de ejercicios que los participantes deberán resolver para que los evaluadores califiquen sus comportamientos y capacidades.

Uno de los inconvenientes que presenta esta técnica es el problema de la tensión creada, propia del contacto con varios competidores y la presencia de observadores, afectando de alguna manera su óptima ejecución.

– **Dinámica de grupo**

Entre ellos se encuentra el método de expertos o *Delphi* por ronda, que es uno de los más aplicados en la práctica empresarial cubana para determinar competencias de directivos. (Cuesta, 2001).

La 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 (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997).

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos.
- Organización sistemática de los datos desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea.
- Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos de trabajo (lo qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.
- Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.

– **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; Sikula, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997):

a. **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.

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

Ventajas:

- El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente, por los ocupantes del puesto, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

Desventajas:

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

– **Entrevista**

La información se recoge mediante el **diálogo** con los trabajadores; se basa totalmente en el **contacto directo** y en los **mecanismos de la 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:

- Obtención de datos relativos a un cargo, a través de las personas que mejor lo conocen.
- Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- Informaciones más fieles y más amplias.
- Hacer partícipe del método al trabajador.

Desventajas:

- 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.

- **Test de personalidad**

Trata de medir los rasgos o características personales y la forma en que las personas puedan interactuar con otros, lo cual da una medida de su potencial de liderazgo. Se puede clasificar de la forma siguiente:

Subjetivos: son aquellos que el sujeto responde a preguntas, como son los cuestionarios.

Proyectivos: consiste en la presentación de estímulos a los que el sujeto responde de forma libre.

Objetivos: miden algún aspecto de la conducta que ha mostrado tener con determinadas características.

Situacionales: son aquellos donde se observa conducta del sujeto en una situación real.

- **Test de aptitud**

Se refiere a las características potenciales del sujeto y miden las distintas aptitudes intelectuales (intereses, aptitudes existentes y el potencial para adquirir nuevas aptitudes) que complementan a la inteligencia general en función de la tarea concreta que se esté desarrollando. Los más comunes evalúan las aptitudes verbales, numéricas, mecánicas y espaciales.

Como se puede apreciar mucho de los métodos y técnicas utilizadas para un análisis y descripción de puestos para el diseño de los profesiogramas tienen validez para determinar las competencias.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas o desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para la determinación de competencias se recomienda el método *Delphi por rondas* (Cuesta, 2001) que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los cargos, así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo (Sotolongo, 1998 y Marrero, 2002).

Tomando en consideración que la información contenida en los perfiles de competencia constituye una de las bases fundamentales para el desarrollo de una serie de actividades claves de la GRH y de acuerdo con los objetivos de esta investigación, se evidencia la necesidad de analizar las particularidades de los perfiles de competencia en el sector de la pesca en nuestro país.

Actualmente para este sector y para todos los demás del país ha quedado establecida la Resolución 28 del Ministerio del Trabajo y seguridad Social emitida el 12 de enero del 2006, que establece la regulación del proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil y extendiendo el principio de la idoneidad real demostrada, así como el establecimiento de los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando sea necesario alcancen los requisitos establecidos, todo esto manifiesta claramente que en consonancia con el incremento del nivel salarial en el país que ha sido adecuado a las características actuales y perspectivas de la economía, avanzamos hacia la polivalencia de puestos y hacia los perfiles de competencias laborales, dando cumplimiento al principio de la idoneidad real demostrada, por tal motivo a partir de la citada metodología que no se ha estado cumplimentando el mayor énfasis en este trabajo se hará en la necesidad de alcanzar un verdadero perfil de competencias.

1.5 Situación actual de los perfiles de competencias en el sector empresarial cubano

En Cuba ha estado vigente durante todos estos años el calificador de cargos, con sus tres partes: contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimientos y habilidades, así como el grupo de la escala salarial correspondiente, divididos en propios y comunes. Actualmente estos calificadores de cargos resultan insuficientes, tanto por el contenido que ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos o puestos de trabajo como por su concepción técnica, eminentemente "tayloriana". Incluso, la división en comunes (choferes, torneros, almaceneros, etc.) que se concibieron como válidos para todas las entidades o

sectores de la economía nacional, no son así y realmente no jugaron su papel; son distintos o propios para cada entidad que también es distinta.

En el diseño de estos calificadores de cargos la labor se centró en el contenido del puesto de trabajo expresado en sus funciones y no así en los requisitos físicos y de personalidad, en las responsabilidades y en las condiciones de trabajo inherentes a cada cargo o puesto de trabajo.

Los calificadores de cargo no han sido adaptados a los cambios que ha padecido el diseño organizacional en los últimas décadas, en las cuales el concepto de trabajo ha evolucionado notablemente debido a factores del medio ambiente más que a la decisión o la necesidad de cambio de la clase gerencial. [Chiavenato, 1999].

En Cuba el necesario incremento de la inversión extranjera, con el consiguiente arribo de las empresas de más competencia, en correspondencia con la globalización del mercado, ha obligado al país a una administración y comercialización más profesional de sus empresas, estableciéndose, incluso, algunas formas de asociaciones económicas en este sentido. Por lo tanto, en algunos sectores se realizó la elaboración de los profesiogramas.

En el país las primeras experiencias al respecto se concentraron en el sector turístico; donde algunas cadenas hoteleras comenzaron a dar los primeros pasos en este sentido; por ejemplo, la cadena de turismo "ISLAZUL" elaboró los **manuales de perfiles de cargos de dirección y puestos de trabajo** para sus instalaciones. Según señaló la dirección de recursos humanos de ISLAZUL [1994], los perfiles de cargos y puestos de trabajo se elaboraron a partir de la metodología siguiente:

1. Definición del objetivo fundamental del cargo o del puesto de trabajo.
2. Definición de las funciones de los cargos o puestos de trabajo.
3. Concepción de los nuevos requisitos para los cargos y puestos de trabajo y la forma de medirlos.

3.1 Requisitos de conocimientos (elementales, medios o amplios).

3.2 Requisitos de experiencia.

3.3 Cualidades personales (poco importantes, importante, bastante importante, muy importantes).

Como se puede apreciar, esta metodología permitió elaborar perfiles de cargos y puestos de trabajo cualitativamente superiores a los calificadores de cargos vigentes, desde el punto de vista que consideraba las **cualidades personales** que deben tener los ocupantes de los cargos o puestos de trabajo. Sin embargo, estos perfiles no incluían aún ni los requisitos físicos, ni las responsabilidades, ni el análisis de las condiciones de trabajo específicas para cada cargo o puesto de trabajo, dada la necesidad de su conocimiento para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

En la actualidad, las empresas cubanas no se encuentran ajenas a esta situación y están enfrascadas en un proceso de perfeccionamiento empresarial. Como resultado de este proceso, en muchas de ellas se diseñaron los manuales de profesiogramas para los cargos y puestos de trabajo, destacándose en este sentido: el sector turístico, la aeronáutica civil, la salud y la educación, entre otros sectores del país.

Sin embargo, para enfrentar los nuevos desafíos que nos impone el entorno actual de los negocios, se necesita disponer en las empresas cubanas de una herramienta estratégica que brinde la posibilidad de focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito. Precisamente, definir las conductas de éxito constituye el soporte sobre el cual se diseñan los perfiles de competencias para cada organización.

1.6 Conclusiones parciales

1. Se plantea que es durante la década del 80, cuando en los países desarrollados la formación arriba a un estadío superior, considerándose como el elemento clave para alcanzar un futuro próspero que permita lograr la competitividad de las empresas que surge el concepto de competencia

laboral como respuesta sistemática a los desafíos del mercado de trabajo y al desarrollo del individuo. La evolución de estos conceptos va desde enmarcarlas solo en el plano cognitivo, es decir como conjuntos de conocimiento y cualidades profesionales hasta considerarlas más ampliamente en el plano de las competencias profesionales como algo más que conocimientos técnicos, como conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc.

2. La competencia laboral como capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo, movilizando los conocimientos, habilidades y destrezas de sus colaboradores, logrando la comprensión necesaria de los mismos para cumplir con los objetivos que tal actividad supone y al mismo tiempo impulsar su desarrollo profesional; constituye un extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizaje y de gestión del talento humano en todas las empresas, fundamentalmente en el sector de la pesca. Y tiene entre sus innumerables ventajas la de desarrollar equipos que posean las competencias necesarias para desempeñar un puesto y además la de evitar que los especialistas pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

3. Existen en la literatura diferentes modelos y procedimientos para el diseño de los perfiles de competencias. En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas o desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para la determinación de competencias se recomienda el método *Delphi por rondas* que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los puestos de especialista y técnicos.

Capítulo II. Metodología para la descripción de los puestos de especialistas y técnicos, y la determinación de sus perfiles de competencias en el proceso de desarrollo de los recursos humanos

2.1 Introducción

En el presente capítulo se resume un diagnóstico de la situación actual de la empresa Pescavilla y se establece la metodología para la descripción de los puestos y la determinación de los perfiles de competencias de especialistas y técnicos a través del método seleccionado.

2.2 Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la empresa Pescavilla

En el estudio realizado para determinar las competencias se ha tomado como objeto de análisis la empresa pesquera de Villa Clara en su forma abreviada Pescavilla, sita en Avenida 26 de Julio esquina a 9na Vigía Sur.

Esta empresa fue creada por la Resolución No 233 de fecha 18 de diciembre del 2001, del ministerio de la Industria Pesquera, cuenta con 5 áreas de regulación y control que radican en la oficina central de la entidad, las que se encargan de proponer las políticas necesarias de su actividad para toda la empresa.

Estas son:

- Dirección de tecnología y operaciones acuícolas
- Dirección de gestión contable económica y financiera
- Dirección de gestión de capital humano y control
- Dirección de industria, comercialización y calidad
- Dirección logística

La entidad cuenta además con 10 UEB responsabilizadas con el cultivo de las diferentes especies acuícolas, captura, procesamiento industrial y comercialización en ambas monedas.

Las mismas actúan con relativa independencia; pero se subordinan al director general de la empresa y no cuentan con personalidad jurídica propia.

La actividad de alevinaje está organizada en las UEB Pispavón(Macagual) y Alevicran, encabezadas en lo fundamental por trabajadores directos denominados criadores de peces, que se dedican a la reproducción y el crecimiento de alevines. Las principales especies en esta actividad son Ciprínidos, Tilapia y Claria

La actividad de captura, se desarrolla en los embalses de todo el territorio de Villa Clara (presas y micropresas), destacándose por extensión Alacranes, Minerva, Palmarito y Santa Clara. Pertenecen a las UEB Acuapla, Piscra, y Acuaman en las que hay constituidas brigadas de pesca, encabezadas por pescadores fluviales. Las principales especies en esta actividad son Ciprínidos, Tilapia, Claria, Bagre, Amura, Carpa, entre otras.

La actividad industrial: se desarrolla en la UEB Induvilla, en la que se procesa la materia prima y se agrega valor a los productos de manera eficiente y centros de beneficio de pescado ubicados en los principales embalses de la provincia. Los surtidos son el filete, pescado eviscerado, descabezado, picadillo, masa saborizada, otros conformados, salado entre otras. Se destacan los procesadores y auxiliares de producción.

La actividad comercial: tiene la misión de comercializar los surtidos antes mencionados, a población y organismos priorizados como salud y educación. Se venden además nuestros productos en la red de pescaderías especializadas, en todos los municipios de la provincia. Existe la comercialización en divisas fundamentalmente en hoteles, la que es efectuada por la UEB Pescacentro. Se destacan los choferes distribuidores, balancistas distribuidores así como los procesadores y administradores de pescaderías.

La casa matriz, tiene como función fundamental, dirigir, orientar, organizar y controlar el trabajo de las áreas y las unidades empresariales de base, para el logro de los resultados previstos.

El perfeccionamiento empresarial que se viene aplicando desde el 2002 ha sido el mecanismo ideal para consolidar en toda su extensión la empresa. El objetivo es

proyectar las líneas de desarrollo y de esta forma alcanzar resultados superiores y sobre todo un crecimiento sustentables y sostenido.

Las pesquerías son la razón de ser de esta empresa. Escalar en el potencial productivo de la provincia, crecer en los niveles productivos, introducir nuevas tecnologías, lograr producciones sostenibles, desarrollar el alevinaje, maximizar cantidad y calidad. Mantener un control riguroso sobre la estrategia, sus resultados, logros y debilidades en las estaciones de alevinaje, los medios navales y de transporte, al mantenimiento general, artes de pesca, la industrialización, comercialización, ventas en pescadería y CUC, los resultados económicos, ganancias, ingresos, costos y liquidez.

Mantener control sobre la disciplina, el uso de los recursos, las decisiones unipersonales, desarrollar un estilo colectivo de trabajo, análisis de los problemas y discusiones profilácticas y educativas con todos los trabajadores hasta los jefes, fortaleciendo el sistema de valores es objetivo primordial en Pescavilla

El contenido fundamental de la empresa es desarrollar con efectividad, calidad y eficiencia todo este proceso, por lo que toda acción debe estar dirigida a ese fin, gestionando la innovación tecnológica y velando por el cuidado del medio ambiente.

Su Objeto social

- Producir y comercializar de forma mayorista productos alimenticios fundamentalmente de pescados y aves en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Cultivar, capturar e industrializar especies de la plataforma y la acuicultura y comercializar de forma minorista estas especies y productos derivados de procesamiento industrial a través de las pescaderías especiales y en ferias en pesos cubanos y de forma mayorista en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Producir y comercializar de forma mayorista excedentes de larvas, alevines y reproductores de especies de la acuicultura en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Comercializar de forma mayorista alimentos producidos por las entidades del grupo industrial y de distribución de la pesca, INDIPES, en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a través de las pescaderías especiales en pesos cubanos.

- Distribuir y comercializar de forma mayorista productos del mar destinados solo para los mercados en divisas, en pesos convertibles.

- Comercializar de forma mayorista especies de la plataforma procesados o no en pesos cubanos y pesos convertibles y de forma minorista a través de pescaderías especiales en pesos cubanos.

- Cultivar y comercializar de forma mayorista especies ornamentales, así como prestar servicios especializados de acuatorios de agua dulce en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Ofrecer servicios de congelación y almacenamiento refrigerado de alimentos en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.

- Prestar servicios de reparación y mantenimiento a embarcaciones; de reparación y mantenimiento de vehículos automotores a entidades y a sus trabajadores con vehículos vinculados; de reparación de enseres menores y de carpintería y tornería a sus trabajadores y de alquiler de locales y de alojamiento no turístico a entidades, todos ellos en pesos cubanos.

- Comercializar de forma minorista insumos asociados a la actividad pesquera a pescadores privados comprometidos con la venta de su captura a la empresa y comercializar de forma mayorista los desechos originados en el proceso industrial en pesos cubanos.

- Producir hielo para insumo propio y cuando existan excedentes realizar la comercialización mayorista y minorista a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Comercializar de forma minorista cigarros asignados a los pescadores en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alimentación a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Prestar servicios de asesoría y consultoría en técnicas de pesca, marina, de acuicultura, alevines y proceso industrial; de alimentación y recreativos a los trabajadores de la empresa; de alquiler de locales y alojamiento no turístico y de alimentación a entidades en pesos cubanos.

Su Misión

La empresa pesquera de Villa Clara Pescavilla, produce, industrializa y comercializa productos pesqueros, especialmente acuícolas, incorporándoles valor agregado, logrando aceptación y preferencia por nuestros clientes, para lo cual cuenta con un equipamiento tecnológico adecuado, recursos, personal calificado y un potencial económico sólido que da respuesta a las exigencias del mercado, a través de un sistema de gestión integrado que garantiza calidad y sostenibilidad.

Su Visión

Pescavilla es una empresa líder en la producción de especies de agua dulce y en su procesamiento industrial con alto reconocimiento en el organismo por los resultados productivos de las Unidades Empresariales de Base que la integran, logrando satisfacer las expectativas del mercado y alcanzando la integración de todos los sistemas de gestión y dirección empresarial.

La empresa cuenta con un total de 605 trabajadores desglosados por categoría ocupacional según se muestra en la tabla 2.1

Categoría ocupacional	**Cantidad de trabajadores**
Dirigentes	48
Técnicos	105
Administrativos	2
Servicios	20
Obreros	430
Total	**605**

Tabla 2.1. Desglose por categoría ocupacional

Fuente: Elaboración propia

La composición de la plantilla según su nivel de escolaridad se muestra en la figura 2.1

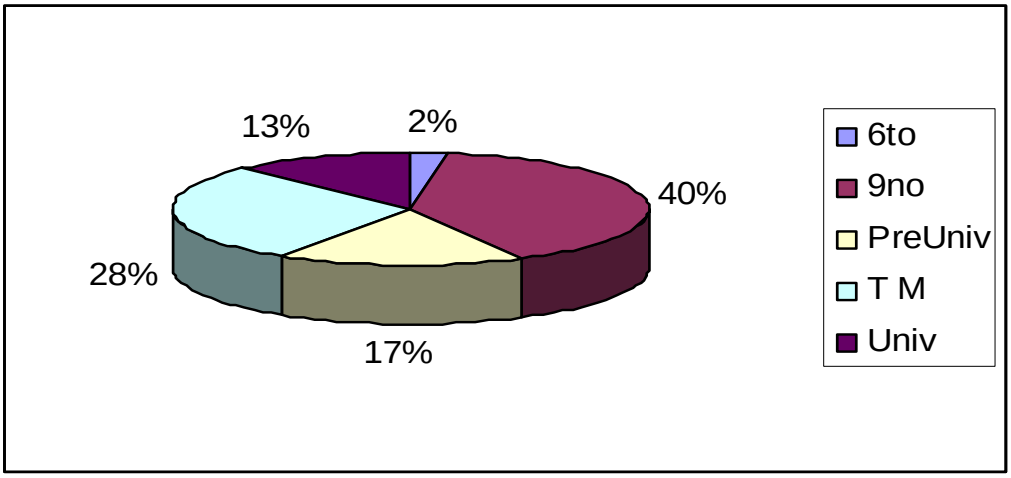

Figura 2.1. Composición de la plantilla. (Fuente: elaboración propia)

Fuente: Elaboración Propia

Sus recursos humanos se caracterizan por un elevado sentido de pertenencia a la organización y un conocimiento profundo de las técnicas modernas, así como por su espíritu emprendedor y la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Al analizar las estrategias actuales de formación y desarrollo de la empresa se observa que existe la necesidad de desarrollar los perfiles de competencia y la aplicación consecuente de las mismas lo que fue corroborado con los trabajadores mediante encuestas y otras herramientas.

Dentro de las competencias de los especialistas y técnicos de la empresa está precisamente la capacidad para diagnosticar de manera efectiva las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores en cada UEB, teniendo en cuenta su evaluación del desempeño, sus posibilidades de promoción, el perfeccionamiento de sus competencias de acuerdo con el perfil de puesto, y en el momento actual aunque se diagnostican las necesidades de aprendizaje estas descansan fundamentalmente en el departamento de recursos humanos, en líneas generales, los jefes de área en todos los casos no definen junto al trabajador las carencias de desempeño que tienen sus trabajadores. En consecuencia los mismos no tienen conciencia plena de la necesidad de la acción de capacitación a desarrollar para perfeccionar sus competencias laborales, las cuales por otra parte, tienen que estar diseñadas por los principales jefes en consenso con sus trabajadores.

Al evaluar los planes de capacitación se observan las insuficiencias siguientes:

- Los diagnósticos de necesidades de aprendizaje no se elaboran en correspondencia con los perfiles de puestos.
- No participación de los directivos y especialistas de la empresa en la definición de competencias laborales conjuntamente con los trabajadores, tampoco participan como es debido en este proceso los mandos intermedios ni los jefes de áreas.
- En la mayoría de las ocasiones esta función sólo las desempeña el jefe de recursos humanos y su equipo, cuando en realidad solo deben ser los asesores y controladores de este proceso.

- No selección adecuada en todos los casos de las actividades de capacitación., de acuerdo con los objetivos estratégicos de la instalación y sin una definición exacta de en qué capacitar y para qué.
- No siempre los objetivos de la empresa se perciben claramente en el programa de capacitación. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel requerido.
- La capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- No se corresponde lo que demanda la idoneidad real del puesto de trabajo del individuo con las competencias que posee, ya que solo se incluyen en el reglamento de idoneidad algunos requisitos específicos, adicionales al contenido del calificador de cargos.

Por otra parte se puede observar que a la hora de efectuar la evaluación del desempeño de los trabajadores solo se evalúan los aspectos relacionados en la resolución 21 no incluyéndose todos los demás aspectos que pueden brindar los perfiles de competencias laborales lo que dificulta la realización de dicha evaluación y a la vez el perfeccionamiento y desarrollo profesional de los trabajadores.

También a la hora de llevar a cabo el procedimiento de selección e integración al empleo de nuevos trabajadores, o movimientos de los ya existentes, se le dificulta mucho el trabajo a la administración y al comité de expertos como órgano asesor debido que no cuentan con los perfiles de competencia que describen puntualmente las competencias laborales de cada puesto sino solamente con las funciones que recogen los calificadores de cargo y los requisitos específicos que se incluyeron en el reglamento de idoneidad demostrada.

Como se aprecia los perfiles de competencias laborales, no están definidos, solo existen de manera aislada los requisitos específicos para los puestos y algunas

características de ellos, los objetivos generales y funciones fundamentales que aparecen reflejados en el reglamento de idoneidad demostrada.

De ahí la necesidad de proponer un procedimiento que permita a través de su aplicación la definición de los perfiles de puestos y competencias laborales para mejorar la gestión de los especialistas y técnicos de la empresa.

2.3 Metodología para la descripción de los puestos de especialistas y técnicos, y su perfil de competencias

Existen distintos modelos y procedimientos para diseñar los perfiles de competencias, según criterio de los autores consultados al respecto en la literatura especializada (Cruz y Vega, 2001; Gramigna, 2002; Marrero, 2002). Cada uno de ellos, como se analiza en el capítulo I de esta tesis, presenta sus ventajas y desventajas desde el punto de vista de su aplicación práctica.

A partir de toda la revisión bibliográfica realizada sobre el tema principal de nuestro trabajo y del análisis de la situación actual que presenta en nuestro país, se considera que no existe un procedimiento preciso para determinar las competencias adecuadas al sector de la pesca.

No obstante el que se propone, se confecciona a partir de un procedimiento elaborado por la dirección de gestión de capital humano y control de la empresa, enriqueciéndolo con las ventajas que aportan los procedimientos y métodos analizados en el capítulo anterior.

Como se ha analizado, la definición de competencias laborales es una actividad de primer orden para conocer el perfil de los especialistas y técnicos en las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en la empresa. Hay que identificar necesariamente el potencial de los trabajadores para asumir sus roles, porque solamente identificándolos en la empresa, podrán impulsar acciones que favorezcan su pleno desarrollo y aseguren un positivo desempeño y desarrollo de todos los trabajadores de la organización.

Para determinar competencias se hace necesario abarcar variados procesos que van desde la recogida de información en base a datos y testimonios relevantes

sobre el comportamiento de los individuos, hasta análisis de incidentes críticos, aplicación de cuestionarios, entrevistas, grupos de evaluación, diario de actividades y observación directa. Se deberán desarrollar estudios exhaustivos de personalidad aplicando diferentes tests, ejercicios de simulación y roles de desempeño.

Resulta evidente que la empresa conjuntamente con los organismos superiores, debe identificar qué conductas y habilidades específicas deben estar presentes en un grado elevado y diferenciado para que pueda desarrollar con efectividad su puesto e irradiar actividades de formación y desarrollo para colaboradores y trabajadores en general.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente y el objetivo principal del trabajo, se utiliza para la determinación de las competencias el método Delphi, complementándolo con la entrevista y el cuestionario, muy recomendado en la literatura para la determinación de competencias, por su ventaja y utilidad práctica. En este caso se aplica la encuesta para trabajadores con el objetivo que aporten sus criterios e involucrarlos en la definición de las competencias.

Esta propuesta constituye un procedimiento para llegar al perfil de competencias, y aunque se utiliza la descripción puramente cognitiva de las funciones de puestos como punto de partida para llegar a las competencias, es notorio que estas superan a la descripción tradicional de puestos, mediante ellas se logra la definición de dimensiones o comportamientos asociados lo que permite evaluar con mayor profundidad las capacidades conforme al mapa funcional del cargo donde se desenvuelve, y por esta vía, llegar a conocer las habilidades de los especialistas y técnicos para trabajar en equipo, para la comunicación, para la tolerancia, para la planificación, para la orientación al negocio y sus resultados, de esta forma la organización puede encaminar sus pasos hacia los planes de carrera, diseñar un programa de formación para especialistas y técnicos con perfiles amplios y polivalentes, teniendo en cuenta no sólo los actuales componentes de superación orientados en la estrategia nacional que son de obligatorio cumplimiento, sino entrar a diferenciar qué otras temáticas de

capacitación en el orden técnico y profesional deben recibir los especialistas y técnicos de acuerdo al diagnóstico de sus carencias en el desempeño, motivadas por no estar del todo orientada a la actual capacitación, conforme a los requerimientos que emanan de los perfiles de competencia.

2.3.1 Pasos para realizar el diseño de las competencias

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Definición: reconocimiento del puesto que será objeto de análisis a través de la respuesta a las interrogantes:

¿De qué puesto se trata?

¿Dónde está ubicado o se plantea ubicar dentro de la estructura de la entidad?

¿Existe o es de nueva creación?

La ejecución de este paso se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el área de recursos humanos y el especialista.

PASO 2: RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO

Existen distintos métodos y técnicas para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Se puede afirmar que no existe un procedimiento mejor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes y es apropiado o no en función de tipo de puesto a analizar.

Se utiliza la técnica de encuesta y el cuestionario estructurado.

Se recomienda para el tipo de puesto que se describirá porque se realizan tareas de tipo intelectual. Al igual que el método de la observación, que también es muy utilizado, se utiliza la entrevista personal. (Anexo II)

Esta se caracteriza porque el especialista recoge la información cara a cara con el trabajador, se utiliza en cualquier tipo de puesto y se recomienda combinada con cualquiera de las demás técnicas.

Las técnicas aplicadas deben asegurar la identificación clara de:

1. Las labores inherentes al puesto.

2. Las responsabilidades que le corresponden al puesto.
3. Los conocimientos que demanda el puesto.
4. Las habilidades requeridas para el puesto.
5. Los niveles de desempeño que exige el puesto.

PASO 3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Se desarrollará de la siguiente forma:

1. Determinación de quienes integraran el equipo de analistas.

La conducción del análisis será responsabilidad del área de recursos humanos por lo que deberán participar los especialistas que tengan la preparación necesaria para ello.

Deben participar además los especialistas y técnicos de los puestos que se analizan y un representante de la sección sindical.

2. Evaluación, análisis y organización de toda la información obtenida.

En este paso se realiza la evaluación, el análisis y organización de toda la información recopilada en el paso anterior, específicamente obtenida de las entrevistas realizadas y posteriormente se realiza la confección de la descripción del puesto. (Anexo III)

PASO 4: FORMULACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito de forma gramáticamente clara, lógica y concisa el contenido del mismo basado en las funciones y responsabilidades que le corresponde realizar. Estará integrada por los siguientes elementos:

Encabezado: incluye datos generales de ubicación, nombre del puesto, área, departamento, puesto que lo reporta, horario de trabajo para ese puesto, fecha en que se confecciona. Se puede incluir un organigrama que permita visualizar la posición del puesto dentro del área y de la organización.

Descripción genérica: incluye concretamente el objetivo del puesto, su razón de ser.

Descripción analítica: incluye las funciones del puesto, las actividades diarias, periódicas y eventuales. Descripción de la función por proceso.

Condiciones del puesto: incluye posición en que se trabaja, ambiente, riesgos, esfuerzos y responsabilidades.

Perfil del puesto: es la descripción detallada de las especificaciones necesarias para desempeñar el puesto, incluye escolaridad, experiencia, conocimientos específicos, responsabilidades, supervisión de personal y habilidades.

Resulta también de vital importancia conocer las reglas que deben seguirse para llevar a cabo la descripción de un puesto de trabajo las cuales se relacionan a continuación:

La redacción debe ser concisa y directa, utilizando las palabras más sencillas posibles.

Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del puesto deben ser omitidas.

Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo en la que el sujeto sea la persona que desempeñará el puesto.

Cada actividad función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y de periodicidad (permanentes, ocasionales, etc.).

El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

El formato para la elaboración de la descripción de puestos y las instrucciones para su llenado aparece en el Anexo III.

PASO 5: DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS SELECCIONADOS

El método de análisis de grupo y con especialistas, conocido por Delphi permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe poseer.

Primeramente los técnicos de recursos humanos de la entidad definen un primer borrador de competencias, partiendo de la información proveniente de:

1. El calificador del cargo que como se enunció anteriormente detalla todas las funciones y requisitos de conocimientos para conformar el puesto.
2. El manual de recursos humanos de la empresa, que aporta una especie de perfil de puesto, donde se definen algunas funciones y habilidades que deben poseer los especialistas que ocupan los puestos que se describen en este trabajo.
3. Los elementos que aporta la información proveniente de: las entrevistas realizadas a los especialistas, los cuestionarios para el análisis del puesto, las encuestas aplicadas a los trabajadores, las experiencias de los especialistas que trabajarán en la identificación de las competencias.

Identificación de Competencias

A continuación presentamos el método Delphi el cual se realiza de la siguiente forma:

Integración del grupo de especialistas. (Ver Anexo IV).

El entrenamiento se hizo participativo y muy interactivo recurriendo a toda la información anterior brindada a los especialistas.

Una vez terminado el entrenamiento preliminar se le impondrá a los participantes en el objetivo fundamental: lograr las competencias y unidades de competencias que hicieran posible la matriz de competencia de los puestos seleccionados.

Para desarrollar el método Delphi se le entrega a cada especialista (E) del grupo una hoja de papel donde se listan las competencias seleccionadas según el nivel

de coincidencia que se percibe de la información aportada anteriormente y estos van respondiendo una serie de preguntas hasta reducir este listado, erradicando repeticiones o similitudes que conlleven al resultado final de la definición de las competencias necesarias para cada puesto.

2.4 Conclusiones parciales

1. Al analizar las estrategias actuales de formación y desarrollo de la empresa, las vías y métodos para la determinación de las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores en cada UEB, el sistema de selección e integración al puesto de trabajo así como las formas y métodos de evaluación de desempeños y estándares de comportamientos de los empleados destaca que existe la necesidad de desarrollar los perfiles de competencia y la aplicación consecuente de las mismas en la empresa Pescavilla
2. Existen distintos modelos y procedimientos así como técnicas para la recogida y análisis de la información necesaria para la determinación de las competencias para diseñar los perfiles de competencias. Cada uno de ellos por separado presenta sus ventajas y desventajas por lo que la aplicación de la combinación de ellos o los métodos mixtos sería la oportunidad de éxito
3. La metodología descrita es el resultado del orden lógico de una serie de pasos que su seguimiento y ejecución asegurarán la conformación del perfil de competencias y, por consiguiente, del manual de competencias de puestos de trabajo de la empresa Pescavilla.

Capítulo III

Capítulo III. Aplicación de la metodología para la elaboración de los perfiles de competencias laborales en la empresa Pescavilla

3.1 Introducción

El presente capítulo muestra el desarrollo de la metodología para la elaboración de las competencias laborales de los especialistas y técnicos de la empresa Pescavilla, llevándose a cabo sobre la base del análisis del diagnóstico expuesto en el capítulo anterior y la metodología propuesta en el mismo.

3.2 Aplicación de la metodología para el diseño de las competencias laborales en la empresa Pescavilla

Se presenta la aplicación de la metodología a 2 de los puestos de especialistas de la casa matriz, especialista B en gestión de recursos humanos y especialista B en gestión económica los que fueron escogidos por ser los de mayor complejidad en sus funciones, designados como los especialistas principales pertenecientes a 2 de las 5 áreas de regulación y control de la casa matriz de la empresa Pescavilla a través del procedimiento propuesta en el capítulo anterior.

En la tabla 3.1 se muestra la descripción del puesto o cargo seleccionado, elaborada a partir del procedimiento propuesto en el capítulo anterior

Denominación del cargo o puesto: especialista B en gestión de recursos humanos	
Departamento al cual pertenece: dirección de capital humano y control	
Categoría ocupacional: técnico	**Grupo escala**: XI
• **Misión del cargo o puesto**: dotar a la empresa del personal necesario con la calificación requerida y asegurar el uso racional de la fuerza de trabajo Garantizar la formación, preparación y desarrollo de estos recursos, de manera tal que permita llevar a cabo sus tareas y funciones con alta calidad, planificar, organizar, coordinar y controlar para asegurar el desarrollo eficaz y eficiente de	

las actividades de recursos humanos, a través de estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación y seguridad y salud, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel; así como la evaluación del comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en las UEB, fórmula propuestas de modificación.			
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:			
Formación mínima necesaria: nivel universitario:			
Ubicación en la organización: Subordinado al director de capital humano y control Puestos que le reportan: Todos los puestos de trabajo de la empresa Puestos que le reportan directamente: Todos los especialistas y técnicos en gestión de capital humano Experiencia previa: debe tener como mínimo tres años de experiencia en la actividad de la pesca			
Conocimientos específicos	**1**	**2**	**3**
1. Informática			**X**
2. Curso post grado de capital humano			**X**
3. Curso post grado de seguridad y salud y seguridad social		**X**	

1. Elementales 2. Medios 3. Superiores				
Requisitos de personalidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Talento innato			**X**	
2. Estilo propio			**X**	
3. Comunicativo				**X**
4. Independiente				**X**
5. Dinámico			**X**	
6. Controlado				**X**
7. Competente				**X**
8. Respetuoso				**X**
9. Sincero				**X**
10. Diplomático				**X**
11. Convincente			**X**	
1. No exigidos 2 Bajos 3 Medios 4. Altos				

Requisitos Físicos	1	2	3	4
1. No tener ningún impedimento físico.				***X***
2. Tener buena presencia.				**x**

1. No exigidos	2 Bajos	3 Medios	4. Altos

Tabla 3.1 Descripción del puesto o cargo seleccionado
Fuente: Elaboración Propia

Descripción genérica:

Asesorar al director general y al director de gestión de capital humano y control en la aplicación de las políticas del sistema integrado de gestión de recursos humanos que abarca todas las categorías ocupacionales de la empresa

Actividades periódicas

- Analizar toda la información correspondiente cada cierre mensual.
- Chequear y supervisar la disciplina y cumplimiento de las tareas de sus subordinados.
- Chequeo del cumplimiento del presupuesto aprobado para seguridad y salud y capacitación.
- Chequear las acciones formativas correspondientes, realizando las coordinaciones con instituciones, especialistas u otro personal calificado para desarrollar cursos o variadas acciones de capacitación tanto internas como externas.
- Efectuar labores, reclutamiento y selección de los recursos humanos de acuerdo a los perfiles de competencias y las necesidades que surjan de los departamentos interesados en su posible contratación.
- Organizar, planificar y dirigir el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores conjuntamente con los subdirectores y jefes de áreas
- Determinar en coordinación con los demás subdirectores y Jefes de áreas las necesidades de superación de directivos mandos intermedios, elaborando el plan de carreras correspondiente , teniendo en cuenta el

esquema de superación continua de los cuadros y de los profesionales universitarios

- Elaborar el sistema de evaluación del desempeño para todos los trabajadores, supervisando su aplicación y resultados.
- Elaborar la propuesta del sistema de remuneración que abarque la distribución de cargos por grupo de escalas, el pago en correspondencia con el desempeño individual y el estímulo por los resultados económicos de la instalación.
- Elaborar el presupuesto del departamento de recursos humanos

Descripción analítica o específica

Actividades diarias o permanentes:

- Analizar y evaluar las incidencias y problemas de asistencia conjuntamente con los jefes de áreas
- Supervisar y perfeccionar la organización de la empresa, ajustando sus características a los perfiles de competencias de los distintos puestos de trabajo, teniendo en cuenta los manuales de procedimientos y las normativas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Supervisar la instrucción de los trabajadores y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral, las medidas de control de riesgos y la entrega de los medios de protección individual.
- Promover acciones que permitan desarrollar hábitos correctos de educación formal, cortesía y buen trato, así como velar por el adecuado porte y aspecto de los trabajadores, controlando y evaluando sistemáticamente su cumplimiento.
- Garantizar una correcta atención al hombre
- Promover un clima laboral favorable, desarrollando unidad y sentido de pertenencia entre los trabajadores dando a conocer sus sugerencias para el mejor funcionamiento de la instalación.

- Cumplir con todas las indicaciones existentes en función de la defensa.
- Tramitar dentro de los términos legales los expedientes disciplinarios, uniendo a los mismos las pruebas y demás documentos pertinentes, promoviendo se adopten todas las medidas profilácticas que eviten la ocurrencia de infracciones.

Actividades Eventuales

- Promover y chequear el desarrollo de actividades de reconocimiento a los trabajadores en coordinación con el sindicato, entre otras las que aparecen en la emulación socialista, cumpleaños colectivos y demás estímulos a nivel de centro y áreas.
- Analizar y evaluar propuestas de promociones, reconocimientos incentivos y sanciones de los trabajadores para informar a los niveles superiores y departamentos interesados.
- Participar en la aplicación de lo dispuesto en materia de responsabilidad material y en las medidas de prevención de tales contravenciones.
- Evaluar al personal bajo su mando.

Tipos de relaciones que posee el puesto con otros puestos

- Relaciones internas con el consejo de dirección de la entidad y el resto de los departamentos.
- Relaciones externas con los especialistas y técnicos de las 10 UEB.

Dimensiones o responsabilidades en el Puesto de Trabajo

- La responsabilidad en el puesto: con todos los bienes y valores del área de capital humano.

Perfil de Puesto

- Escolaridad: universitario.
- Experiencia: 3 años.

Conocimientos específicos

- Capital humano.
- Computación.
- Técnicas de dirección.
- Organización del trabajo.
- Seguridad y salud.
- Seguridad social.

Rango de Edad

- Mínimo: 28 años.
- Máximo: 50 años.

Característica Físicas

- Capacidad intelectual.
- Voz y dicción correcta.
- Salud satisfactoria.
- Adecuado porte y aspecto personal.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para resolver conflictos.
- Comunicador.
- Formador.
- Disposición al cambio.

Estabilidad Laboral

- Mínimo: 4 años.

Condiciones de trabajo

a) Posición: sentado y de pie.

b) Ambiente: buena iluminación, climatización del local.

c) Riesgo: mínimo.

d) Enfermedades: no.

e) Esfuerzo físico: normal. Mental: alto.

RESPONSABILIDADES

Sobre el trabajo de otras personas:

Tiene que chequear el trabajo que realizan sus subordinados y manejar con discreción la información económica de la empresa.

- Sobre los equipos y medios de trabajo:

Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo a su disposición

- **Cultura Organizacional**

Expectativas del comportamiento

Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina y el código de ética de los cuadros del estado cubano.

A continuación se presenta el método Delphi para la definición e identificación de las competencias laborales para este puesto.

Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

Es de señalar que estas competencias a pesar de ser listadas por los expertos se establecen en el apartado 4.12.2 de la NC 3001:2007 como las competencias requeridas por los especialistas de capital humano para ejercer sus funciones.

Los especialistas configuran la tabla 2 donde se listan las competencias (Anexo VI)

X: C relacionada por el experto

--: C no relacionada por el experto

Se desarrolla la segunda ronda donde se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 2). Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.

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

Cc= (1-Vn/Vt) * 100

Donde: Cc: coeficiente de concordancia expresada en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

El procesamiento anterior implica la tabla 3.2

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	c/c %
1	Planificación del trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	100
2	Selección del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
3	Gestión total de calidad.	X	X	_	_	_	_	X	X	50
4	Organización del trabajo.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
5	Formación y desarrollo de capital humano.	X	X	_	_	X	X	_	X	62.5
6	Motivación	X	X	X	X	X	X	X	X	100

7	Liderazgo.	X	X	_	X	_	_	_	X	50
8	Relaciones interpersonales	X	X	X	_	X	X	X	_	75
9	Negociación y solución de conflictos.	X	X	_	_	X	_	_	X	50
10	Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
11	Comunicación institucional.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
12	Dirección por objetivos y valores.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
13	Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.	X	X	X	X	X	X	X	X	100

Tabla 3.2 matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia
Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se eliminan las competencias número 3, 7 y la número 9,

Empíricamente, si resulta Cc≥ 60% se considera aceptable la concordancia. Las C que tuvieron valores Cc< 60% se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. Puede apreciarse que de 13 competencias sólo quedaron 10.

4. Tercera ronda: pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=10, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj.

Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico relativo al *corre competentes*.

De lo anterior resultan las tablas 4 y 5. En la tabla 3.3 queda evidenciado como la competencia más importante es la 3, le continúa la 1, y las menos importantes son la 8 y la 6.

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	Rj
1	Planificación del trabajo	1	2	2	2	1	3	2	3	16
2	Selección del personal.	3	4	3	3	2	2	3	1	21
3	Organización del trabajo.	2	1	1	1	3	1	4	2	15
4	Formación y desarrollo de capital humano.	4	3	5	4	4	4	1	5	30
5	Motivación	7	9	9	8	9	8	9	7	66
6	Relaciones interpersonales	9	10	8	9	8	9	8	10	71
7	Trabajo en equipo.	8	6	7	6	7	6	5	6	51
8	Comunicación institucional	10	8	10	10	10	10	10	9	77
9	Dirección por objetivos y valores.	6	7	6	7	6	7	7	8	54
10	Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.	5	5	4	5	5	5	6	4	39

Tabla 3.3 Ponderaciones de los especialistas
Fuente: Elaboración Propia

Después en la tabla 3.4 aparece el ordenamiento hecho según el orden de importancia que le otorgó cada uno de los especialistas según la importancia de las competencias.

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	RJ
1	Organización del trabajo.	2	1	1	1	3	1	4	2	15
2	Planificación del trabajo	1	2	2	2	1	3	2	3	16
3	Selección del personal.	3	4	3	3	2	2	3	1	21
4	Formación y desarrollo de capital humano.	4	3	5	4	4	4	1	5	30
5	Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.	5	5	4	5	5	5	6	4	39
6	Trabajo en equipo.	8	6	7	6	7	6	5	6	51
7	Dirección por objetivos y valores.	6	7	6	7	6	7	7	8	54
8	Motivación	7	9	9	8	9	8	9	7	66
9	Relaciones Interpersonales	9	10	8	9	8	9	8	10	71
10	Comunicación institucional.	10	8	10	10	10	10	10	9	77

Tabla 3.4 Ordenamiento de las competencias según la importancia obtenida por el criterio de especialistas

Fuente: Elaboración Propia

Se acude a otra ronda para determinar la concordancia de los especialistas en cuanto al orden de importancia de las competencias. (Tabla 3.5)

Pregunta: ¿Está de acuerdo con el orden de importancia de cada competencia? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener su criterio.

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	c/c %
1	Organización del trabajo.	X	X	X	X	X	X	_	X	87.5
2	Planificación del trabajo	X	X	X	X	X	_	X	X	87.5
3	Selección del personal.	X	X	X	_	X	X	X	X	87.5
4	Formación y desarrollo de capital humano.	X	X	X	X	X	X	_	_	75
5	Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
6	Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	_	X	X	87.5
7	Dirección por objetivos y valores.	X	_	X	X	X	X	X	X	87.5
8	Motivación	X	X	X	X	X	X	X	X	100
9	Relaciones Interpersonales	X	X	X	X	X	X	X	X	100
10	Comunicación institucional.	X	X	X	X	X	X	X	X	100

Tabla 3.5 Matriz de competencias según orden de importancia con nivel de concordancia.

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, la concordancia de las competencias en cuanto al orden de importancia es superior a 60% en todas.

Por tanto se decide no acudir a otra ronda definiendo un orden de importancia de las competencias a partir de los valores de Rj media y los valores de concordancia (tabla 3.6) según criterio de los expertos mayor al 60% en cada una de ellas.

Competencia	Rj media	Valor de Rj	CC (%)
1	1.9	1-c1	87.5
2	2	2-c2	87.5
3	2.6	3-c3	87.5
4	3.7	4-c4	75
5	4.9	5-c5	100
6	6.4	6-c6	87.5
7	6.7	7-c7	87.5
8	8.2	8-c8	100
9	8.9	9-c9	100
10	9.6	10-c10	100

Tabla 3.6 Orden de importancia de las competencias.
Fuente Elaboración Propia

Entonces en conclusión podemos significar que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto, determinada por ese grupo de especialistas. Es logrado así, técnicamente argumentado, el perfil de competencia respecto al contenido de trabajo.

En esta línea del procesamiento estadístico es necesario señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia Kendall W (Cuesta 1990-1991 (30). Por

ello es denominada Rj a la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en Kendall W.

Tal estadígrafo supera el coeficiente Cc por su valor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. En una época resultaba engorrosa la aplicación de este estadígrafo por la cantidad de cálculos implicados, pero hoy con PC y programas como los de Microsoft disponible es que hacer fácil y de pocos minutos, aparejando la bondad de pausas necesarias de reflexión o descanso para los expertos participantes.

Finalmente las competencias que fueron seleccionadas y avaladas por el panel de especialistas para el puesto de especialista B en gestión de recursos humanos se recogen en el modelo que aparece en el Anexo VII.

A continuación se aplica el procedimiento para obtener la descripción del Puesto de especialista B en gestión económica el que se describe en el anexo VIII.

Una vez teniendo la descripción del puesto se aplica el método Delphi para la definición e identificación de las competencias laborales para este puesto.

Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias (Anexo IX) y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

A continuación se aplican o desarrollan las distintas rondas de preguntas para el análisis del nivel de concordancia Cc, y ponderación Rj.

Las tablas y resultados obtenidos se muestran en los Anexos IX,X,XI,XII Y XII.

Como se aprecia en el Anexo IX se eliminan las competencias número 8 y la número 12, por tener un valor de Cc< 60% y incorpora esta última a sugerencia de los expertos redactada en la número 2 apreciándose que de 12 competencias sólo quedaron 10.

En las tablas correspondientes a los Anexos X y XI se calcula la ponderación y se ordena para determinar el orden de importancia quedando evidenciado como la competencia más importante es la 8, le continúa la 4, y las menos importantes son la 10 y la 9.

En los Anexos XII y XIII se determina la concordancia de los especialistas en cuanto al orden de importancia de las competencias resultando que la concordancia de las competencias en cuanto al orden de importancia es superior a 60% en todas y se define un orden de importancia de las competencias a partir de los valores de Rj media

Entonces se puede significar que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto, determinada por el grupo de especialistas, las cuales se relacionan en el Anexo XIV de este trabajo.

Conclusiones

1. El perfil de competencias laborales se deriva de la actividad clave de la gestión de los recursos humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, la cual parte de la determinación rigorosa de las competencias del contenido del puesto o cargo

2. El perfil de competencias laborales constituye la base fundamental para establecer un sistema orientado a la gestión de recursos humanos en el sector de la pesca. Como resultado de esta investigación se pudo establecer una metodología para la descripción de los puestos y diseñar los perfiles de competencias para especialistas y técnicos como es el caso expuesto en la empresa Pescavilla.

3. La metodología establecida supera a los tradicionales perfiles de puestos o cargos pues tiene en cuenta la capacidad directiva que genera el potencial humano y profundiza en otras dimensiones tales como el liderazgo, las cualidades personales, las habilidades comunicativas y otras.

4. El procedimiento seleccionado permitió diseñar los perfiles de competencias de los puestos de trabajo Especialista B en Gestión de Recursos Humanos y Especialista B en Gestión Económica, demostrando ser más completo y profundo en cada uno de sus pasos, fases y etapas, que lo convierten en una importante herramienta de uso práctico para la empresa, según las características de cada cargo o puesto de trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Someter a consideración el procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia, en aras de posibilitar su generalización en las demás áreas o UEB con que cuenta la empresa Pescavilla.
2. Proponer a la Dirección General de Pescavilla, continuar el trabajo de diseñar los perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajos de sus restantes áreas.
3. Proponer la generalización y la aplicación del procedimiento seleccionado al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; “Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)” 1996.
2. Bustillo, C. [1994]. La Gestión de los Recursos Humanos y la Motivación del Personal. Revista Capital Humano, No 73, España.
3. Cardona Pablo, Chinchilla María Nuria (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Ed. Deusto. Referencia 1105.
4. Chiavenato, I. [1988]. Administración de Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación. Editorial Mc Graw – Hill, México. D. F.
5. CINTEFOR; Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
6. Cintefor/OIT (1999). "Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral". Web site http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cintefor/temas/
7. Clauer Cortés Enrique, Gascó Gascó José Luis, Llopis Taverner Juan (2001). Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo. Editorial CIVITAS. Madrid 435 p.
8. Codina Jiménez Alexis (1999). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan? CETED. Universidad de La Habana. 16 p.
9. Competencia laboral (http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfml)
10. Competencias-laborales (http://www.monografias.com/modelocubano.shtml)
11. CONOCER; Análisis ocupacional y funcional del trabajo; www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
12. CONOCER (1999). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Glosario de términos. México. Web site http://www.conocer.org.mx.

13. Conocer (1999). "Análisis ocupacional y funcional del trabajo". http://www.campus.oei.org/iberfop.htm.

14. Cruz Muñoz Peggy Karen, Vega López Georgina (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta. Trabajo de titulación para optar al titulo de administrador de empresas. Web site www.uch.edu.ar/rrhh.

15. Cubeiro, J. C. [1998]. Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Training and Development Digest.

16. Cuesta Santos Armando (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Ed. Academia, La Habana. 100 p.

17. Cuesta Santos Armando (2001). "Gestión de competencias". La Habana. Ed. Academia. 93 p.

18. Delgado, J. M. [2002]. Tesis para optar por el título de máster en Gestión de los Recursos Humanos. CITMA. Villa Clara.

19. Fernández Ríos, M. [1995]. Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid

20. FORMATUR (2000). La capacitación basada en competencias laborales. Dirección de capacitación. 9 p.

21. Gallego Franco Mery. Proceso de gestión humana basada en competencias. Web site http://www.tmp.com. 3 p.

22. Gallego Jesús Felipe (1999). Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros. 8a edición. Gráficas Lormo. 308 pp.

23. González Fernández Luis (1999). La dirección de los recursos humanos en el horizonte del 2000. Revista Alta Dirección No. 204. 14 p.

24. GRAMINGA, M.; “Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas” http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

25. Grat, R. M. [1991]. "The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". California Management Review, 17: 114 – 135.

26. LEVY, L; http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

27. Levy Leboyer Claude (1999). Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 262 p.

28. Louart Pierre (1998). Gestión de los recursos humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 208 pp.

29. MCCAULEY; 1989; http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

30. Mace Myles (1980). Promoción y formación de ejecutivos. Ed. Ciencias Sociales. La Habana. 162 p.

31. Manussis Daniel Susana (2001). El capital humano y la gestión por competencias. Formas de evaluar las competencias de un candidato. Web site http://www.tmp.com (9 p).

32. Martínez Martínez Carlos (2000). Profesiograma de cargos y puestos de trabajo en instalaciones turísticas. Ed. Balcón EAEHT. La Habana.

33. Mestres Soler Juan R (1999) Técnicas de gestión y dirección hotelera Ed Gestión 2000 Barcelona España.

34. MTSS (1999). Resolución 21. Serie Legislación Laboral. La Habana. 33 p.

35. MTSS (2000). Consideraciones sobre la elaboración de la matriz de competencia laboral. La Habana. 8 p.

36. MTSS (2001). "Proyecto de metodología para la determinación y normalización de competencias laborales". Dirección de Fuerza de Trabajo. La Habana. 25 p.

37. OIT (2000). Competencia laboral: gestión de recursos humanos con enfoque de competencias laborales. Web site web master@cintefor.org.uv.

38. Pilante Vega Daysi (2002). Proyección de las competencias ocupacionales para cargos directivos de la dirección territorial del grupo de recreación y turismo Rumbos en Villa Clara. Santa Clara UCLV. Trabajo de diploma. 63 p.

39. Rojas R Silvana (2000). "El capital humano y la gestión por competencias". Universidad de Antofagasta. Web site www.monografias.com.

40. Romillo Tarke Antonio (2001). El sector turístico en Cuba: desarrollo y perspectivas. TURDES Varadero.

41. Sánchez de Dios, Valldeperes (1998). Metodología de evaluación de competencias directivas. Revista Capital Humano No. 110. 6 p.

42. Santos Fernández Guillermo (2001). Competencias ¿qué hay de nuevo? Revista Alta Dirección No. 149 Noviembre. Pág. 90.

43. Sistema de gestión de recursos humanos del turismo: documentos rectores (1998). Ministerio del Turismo. La Habana.

44. Sotolongo, M. [1998]. Tesis para optar por el grado académico de máster en Gestión de Recursos Humanos. UCLV.

45. Tellería J.(2001). Las competencias laborales: una nueva dinámica para la formación en la empresa. Revista Apuntes, Enero –Junio, No 5, p. 18-25.

46. Thorne Paul (1993). El nuevo gerente general: los atributos del nuevo gerente. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 252 pág.

47. Trillo Holgado Amalia (2001). La evaluación del desempeño. Nuevas tendencias e implicaciones. Revista Capital Humano No. 150.

48. Ulrech Dove (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 390 p.

49. Vals Antonio (1998). Las doce habilidades directivas claves. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 163 p.

50. Vara García Rafael (1999). Perfiles de competencia a medida: ¿por qué es imprescindible hacerlo así? Revista Capital Humano No. 123. 3 p.

51. Vega López Georgina. Gestión por competencias y el capital humano. Universidad de Antofagasta. Web site www.uch.edu.ar/rrhh.

52. Zarragoitía Alonso María (2000). Gestión de los recursos humanos. CETED. Universidad de La Habana.

Anexos

ANEXO I

ESTRUCTURACION DEL ANALISIS, DISEÑO Y DESCRIPCION DE PUESTO

ANEXO II

MODELO DE ENTREVISTA.

1- ¿Qué nivel de escolaridad deberá poseer para desempeñarse en el puesto y cuántos años de experiencia?

2- ¿Considera UD que necesita adiestramiento para el mismo?.

3- ¿Qué edad deberá tener como mínimo y como máximo para desempeñarse en el puesto?

4- ¿Que habilidades deberá poseer para desempeñarse en el puesto?

ANEXO III

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO.

I. Datos Generales:

1. Denominación del puesto: _____
2. Fecha de elaboración: día: _____ mes: _____ año: _____
3. Área: _____ sección: _____
4. Ubicación en el Organigrama: _____
5. Puestos que le reportan directamente: _____
6. Puestos que le reportan indirectamente: _____

II. Descripción genérica:

Indicar el objetivo o razón de ser del puesto, qué se espera del mismo.

_____

_____

III. Descripción analítica y específica:

1. Escriba de forma clara y precisa las funciones o actividades que se ejecutan en el curso normal de las labores, indicando el período de ejecución; por ejemplo:

Detallar actividades periódicas	**FRECUENCIA**			
	Diaria	**Semanales**	**Quincenales**	**Mensuales**
Funciones o actividades principales				
Funciones o actividades secundaria				
Funciones o actividades ocasionales				

Detallar actividades periódicas:

_____
_____
_____
_____

Detallar actividades eventuales:

_____
_____
_____

Detallar relaciones internas y externas:

_____
_____
_____

RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y VALORES.

Es función del puesto tener responsabilidad directa de los recursos que le corresponde manejar en el desarrollo del mismo. Si □ No □

Elementos a cargo	Breve Enunciado	Valor Aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de oficina				
Dinero o Valor				
Información				

IV.Condiciones de trabajo.

1. Posición:_____
   _____

2. Condiciones ambientales:

Determine las condiciones en las cuales regularmente deben ejecutarse las funciones del puesto, señale los factores que la hacen desagradable y el intervalo de la jornada.

Factores	Condiciones Ambientales Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	I	C	E	I	C	E	I	C	E	I	C
Iluminación	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Calor	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Humedad	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Ruido	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Polvo	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Ventilación	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Olores	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Congestión	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Suciedad	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Frío	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□	□
Otras, Cuáles												

E = esporádico I = intermitente C = constante

Observación:_____

3. Tipos de riesgos del puesto:

Las funciones del puesto están expuestas a sufrir accidentes en la ejecución de los valores del mismo: Si □ No □

Determine la gravedad de los posibles accidentes y la probabilidad de que estos

pueden ocurrir

Gravedad del accidente	**Probabilidad**		
	Poca	**Media**	**Grande**
Lesiones de poca importancia	□	□	□
Incapacidad parcial.	□	□	□
Muerte.	□	□	□

¿Qué labores se encuentra sometidas a mayores riesgos?
_____

Observación:_____
_____
_____

4. Enfermedades profesionales
_____

5. Esfuerzos.

Físico - Expresado en %
_____

Esfuerzo mental
_____
_____
_____

Si para la ejecución de las labores de este puesto debe emplearse la concentración hasta el punto de producir cansancio, determine la intensidad del esfuerzo.

Grado de concentración mental	**Tiempo de esfuerzo**		
	Esporádica	**Intermitente**	**Permanente**

Labores del cargo que exigen baja concentración mental	□	□	□
Labores del cargo que exigen mediana concentración mental	□	□	□
Labores del cargo que exigen alta concentración mental	□	□	□

¿Qué labores exigen mayor concentración mental?
_____
_____

V. Perfil del puesto:

1. **Escolaridad:**
   No. años._____
   Nivel de estudios

   □Primaria□9no Grado □12mo Grado □Obrero calificado
   □Técnico Medio Especialidad:
   _____
   □Universitario Especialidad: _____
   Educación_____
   Indique la educación formal necesaria o su equivalente, para el desempeño del puesto. Indique el nivel de estudio y el número de años.

2. **Experiencia**

   Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Se1ñale con una x la casilla correspondiente.

   □Ninguna
   □Hasta 6 meses.
   □De 6 meses hasta un año.
   □De 1 a 3 años.
   □Más de 3 años.
   □En qué puesto. Explique.
   _____
   _____
   _____

   ADIESTRAMIENTO

   Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente:

   - □ Ninguna.
   - □ Hasta un mes

- De uno a 3 meses.
- De 3 a 6 meses.
- Más de 6 meses.

¿ A cargo de quién estaría este adiestramiento?

_____
_____

3. Conocimientos específicos requeridos:

_____
____

4. Rango de edad:

Mínima _____ Máxima: _____

5. Características físicas:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. Estabilidad laboral.

Mínima
- más de 2 años.
- más de 3 años.
- más de 4 años.
- más de 5 años.

Nombre y apellidos de la persona que lleva la descripción del puesto	Firma
Nombre y apellidos de la persona que revisó el puesto de trabajo	Firma

VI. Habilidades o competencias.

Para el puesto de trabajo de supervisores / mandos intermedios deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

 Presentación verbal.
Comunicación. Comunicación verbal
 Comunicación escrita.

- Motivación en el trabajo.
- Iniciativa.
- Capacidad para aprender.
- Liderazgo.
- Análisis.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Planeación.
- Delegación.
- Control.
- Organización.
- Estabilidad emocional.
- Visión.
- Integridad.
- Desarrollo de los subordinados.
- Entrenamiento y conocimiento de las actividades.
- Tolerancia personal a la presión.

ANEXO IV

ESPECIALISTAS SELECCIONADOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Nombre y Apellidos	Cargo	Graduado de	Años de Experiencia en RRHH
Amarilys Perurena	Esp. C en Gestión de RH	Ing. Idustrial	18 años
Oralia Rodríguez	Esp. B en Gestión de RH	Ing. Idustrial	15 años
José A. Rodriguez	Esp. C en Gestión de RH	Ing. Idustrial	18 años
Doralis Sánchez	Téc. A Gestión de RH	Ing. Idustrial	7 años
Pablo Roberto Herrera	Esp. C en Gestión de RH	Lic. Defectologia	11 años
Oneida Piñeiro	Esp. C en Gestión de RH	Ing. Idustrial	6 años
Jorge Luís Menéndez	Téc. A Gestión de RH	Ing. Idustrial	12 años
Luís de Armas Insua	Director de Gestión de Capital Humano y Control		2 años

ANEXO V LISTADO DE LAS COMPETENCIAS DEL PUESTO DE ESPECIALISTA B EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Competencias	E1	E 2	E 3.	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
1	Planificación del trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Selección del personal.	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Gestión total de calidad.	X	X	_	_	X	_	X	_
4	Organización del trabajo.	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Formación y desarrollo de capital humano.	X	X	X	X	X	X	X	X
6	Motivación	X	X	X	X	_	x	_	x
7	Liderazgo.	X	X	X	_	X	_	X	_
8	Relaciones Interpersonales	X	X	X	X	X	_	X	X
9	Negociación y solución de conflictos.	_	_	X	x	X	_	_	_
10	Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Comunicación institucional.	X	X	X	_	X	X	X	X
12	Dirección por objetivos y valores.	X	X	X	X	X	X	X	X
13	Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.	X	X	X	X	X	X	X	X

ANEXO VI COMPETENCIAS DE CARGO DE ESPECIALISTA B EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Competencias del cargo o puesto:	**Dimensiones:**
1-Organización del trabajo	Conocimiento profundo de la actividad. Dominio de los objetivos estratégicos de la empresa para poder dividir el trabajo en componentes manejables y asignar actividades para lograr cada vez mayor grado de eficacia en las funciones y tareas a desarrollar. Razonamiento concreto. Fluidez verbal. Comprensión verbal. Razonamiento numérico referente a la supervisión. Capacidad de análisis y síntesis. Analizar las causas y condiciones de las deficiencias y dificultades que se presentan en su labor y determinar alternativas.

2. Planificación del trabajo	Conocer y aplicar todo lo relacionado con la planeación y dirección estratégica. Determinar los objetivos a mediano y largo plazo. Transmitir adecuadamente las metas a cada uno de los subordinados bajo su mando, haciendo que esto llegue hasta el último trabajador haciéndole ver qué papel ocupa en la consecución de los objetivos de la organización. Tener definidos los criterios de medidas y la forma de medir el cumplimiento de los objetivos. Planificar y administrar los recursos humanos y financieros. Sistematicidad y retroalimentación adecuada del control. Establecer prioridades para la inclusión de acciones que garanticen la rentabilidad de la instalación y sus utilidades.
3. Selección del personal.	Conocer y aplicar todo lo relacionado con la selección del personal establecido en el procedimiento de selección e integración al empleo. Asesorar adecuadamente a cada uno de los especialistas bajo su mando para que desarrollen la selección según lo establecido en la empresa. Perfeccionar constantemente los procedimientos y reglamentos asociados a la acción de selección de personal. Trasmitir y educar a los directivos y especialistas subordinados sobre la influencia que ejerce la correcta selección del personal en la eficiencia y los

	resultados de la empresa.
4. Formación y desarrollo de capital humano.	Domina los perfiles de puestos y perfiles de competencia como punto de partida para el desarrollo de cualquier actividad del (SIGRH). Dominio y aplicación consecuente de la evaluación del desempeño con justicia y equidad conforme a los perfiles de competencia de los distintos puestos de trabajo. Diagnostica adecuadamente las necesidades de capacitación de sus principales colaboradores y hace que estos conozcan las necesidades de los trabajadores de sus respectivas áreas. Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse y superar a sus colaboradores constantemente esta retroalimentándose. Accede a las vías más actualizadas de información.

5. Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.	Conocimiento profundo de la actividad. Definir y trasmitir a cada directivo sus responsabilidades y funciones especificas en materia de SST. Dominio de las acciones a realizar ante la ocurrencia de un accidente o incidente. Asesorar y supervisar las correctas condiciones de trabajo en el diseño de nuevos puestos y en el funcionamiento de los ya existentes. Conocimiento y control de los riesgos existentes en cada puesto. Control estricto de la ejecución del presupuesto para la adquisición de quipos de protección personal.
6. Trabajo en equipo	Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto. Comparte con sus colaboradores los problemas y sus soluciones. Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo, conocer las informaciones generales y específicas sobre las áreas de resultados claves de la instalación. Estar al tanto para cualquier modificación necesaria en los servicios que se prestan. Tener una alta velocidad de respuesta. Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. Analiza las causas que le provocan el estrés.

	Busca apoyo en su grupo.
7. Dirección por objetivos y valores.	Pensamiento analítico / Análisis de problemas. Pensamiento conceptual Flexibilidad. Compromiso organizacional. Autocontrol. Confianza en si mismo.
8. Motivación	Impacto e influencia. Construcción de relaciones. Sociabilidad.
9. Relaciones Interpersonales	Compresión interpersonal / Empatía. Orientación al servicio del cliente Capacidad para la atención y ayuda a los demás.
10. Comunicación institucional.	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral transmite de forma clara y coherente y otorga a los colaboradores autoridad para la toma de decisiones y recursos en función del cumplimiento de las tareas. Sabe escuchar los diversos criterios. Redacta de manera clara y precisa. Vela por el cumplimiento de todos los reclamos de clientes. Habilidad para negociar y convencer. Tiene conocimiento de técnicas comunicativas. Se autocontrola en situaciones críticas con el fin de ofrecer a colaboradores y clientes respuestas adecuadas.

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Aprobado Por:

Firma:

Firma:

Fecha.

ANEXO VII DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ESPECIALISTA B EN GESTIÓN ECONÓMICA

<table>
<tr><td colspan="2">Denominación del cargo o puesto: especialista B en gestión económica</td></tr>
<tr><td colspan="2">Departamento al cual pertenece: dirección de gestión contable, económica y financiera.</td></tr>
<tr><td>Categoría ocupacional: técnico</td><td>Grupo escala: XI</td></tr>
<tr><td colspan="2">Misión del cargo o puesto: asesora y supervisa en la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa, a través de la elaboración de propuestas y planes sobre los niveles de actividad; participa en la elaboración de modificaciones a las metodologías, los procedimientos y calendarios aprobados; evalúa y controla el comportamiento de los planes aprobados; analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros; planifica y controla los consumos.

Realiza todas esas acciones de acuerdo con las políticas establecidas al respecto por la dirección general.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</td></tr>
</table>

Formación mínima necesaria: nivel universitario:
Ubicación en la organización: Subordinado al director económico Puestos que le reportan: Mantenimiento, comercial, departamento de RRHH. y áreas de contabilidad de las UEB. Puesto que le reportan directamente: Especialistas del departamento. Puesto que le reportan indirectamente: todos los puestos de trabajo de la empresa. Experiencia previa: debe tener como mínimo tres años de experiencia en la actividad de la pesca.

Conocimientos específicos	**1**	**2**	**3**
1. Informática			**X**
2. Graduado de cursos post grado en gestión de contabilidad.			**X**

1. Elementales 2. Medios 3. Superiores

Requisitos de personalidad	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Talento innato			**X**	
2. Estilo propio			**X**	
3. Comunicativo				**x**

4. Independiente				**X**
5. Dinámico			**x**	
6. Controlado				**X**
7. Competente				**X**
8. Respetuoso				**x**
9. Sincero				**X**
10. Diplomático				**X**
11. Convincente			**X**	
1. No exigidos 2 Bajos 3 Medios 4. Altos				

Requisitos Físicos	1	2	3	4
1. No de tener ningún impedimento físico.				**X**
2. Tener buena presencia.				**X**
1. No exigidos 2 Bajos 3 Medios 4. Altos				

Descripción genérica

Asesorar y supervisar la planificación, organización, y funcionamiento de todas las actividades económicas financieras de la empresa.

Actividades periódicas

- Plantificar y desarrollar el presupuesto de la empresa.
- Administrar el presupuesto aprobado y emitir informaciones periódicas

- Supervisar el funcionamiento económico de las distintas UEB así como los distintos departamentos de la empresa evaluando la disciplina económica de los mismos.
- Ejecutar auditorias internas, exigiendo planes de medidas y cumplimiento de las indicaciones dejadas.
- Participar activamente en todo lo normado en la Resolución 297 conjuntamente con el consejo de dirección de la empresa
- Controlar y mantener en el plazo establecido las cuentas por cobrar y pagar.
- Organizar, planificar y dirigir el proceso de determinación de necesidades de aprendizaje de los trabajadores conjuntamente con los especialistas del resto de las UEB.
- Planificar las acciones formativas correspondientes, realizando las coordinaciones con instituciones, especialistas u otro personal calificado para desarrollar cursos o variadas acciones de capacitación tanto internas como externas.
- Desarrollar el sistema de evaluación del desempeño para todos los trabajadores , supervisando su aplicación y resultados
- Participar en los consejos de dirección, etc.

Descripción analítica o específica

Actividades diarias o permanentes:

Actividades Eventuales

- Desarrollar actividades de reconocimiento a los trabajadores en coordinación con el sindicato, entre otras las que aparecen en la emulación socialista, cumpleaños colectivos y demás estímulos a nivel de centro y áreas.
- Analizar y evaluar propuestas de promociones, reconocimientos incentivos y sanciones de los trabajadores para informar a los niveles superiores y departamentos interesados.

Tipos de relaciones que posee el puesto con otros puestos

- Relaciones internas con el consejo de dirección de la entidad y el resto de los departamentos.
- Relaciones externas con los especialistas y técnicos de las 10 UEB.

Dimensiones o responsabilidades en el Puesto de Trabajo

- La responsabilidad en el puesto: todos los bienes y valores del área de contabilidad y finanzas.

Perfil de Puesto

- Escolaridad: universitario
- Experiencia: 3 años

Conocimientos específicos

- Licenciado en contabilidad y finanzas.
- Técnicas de dirección.
- Organización del trabajo.
- Dominio de sistemas automatizados de control contable financiero.

Rango de Edad

- Mínimo: 28 años.
- Máximo: 50 años.

Característica Físicas:

- Capacidad intelectual.
- Voz y dicción correcta.
- Salud satisfactoria.
- Adecuado porte y aspecto personal.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para resolver conflictos.

- Comunicador.
- Formador.
- Disposición al cambio.

Estabilidad Laboral

- Mínimo: 4 años.

Condiciones de trabajo

a) Posición: sentado y de pie.
b) Ambiente: buena iluminación, climatización del local.
c) Riesgo: mínimo.
d) Enfermedades: no.
e) Esfuerzo físico: normal. Mental: alto.

RESPONSABILIDADES

Sobre el trabajo de otras personas:

Tiene que chequear el trabajo que realizan sus subordinados y manejar con discreción la información económica de la empresa.

- Sobre los equipos y medios de trabajo:

Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo a su disposición

- **Cultura Organizacional**

Expectativas del comportamiento

Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina y el código de ética de los cuadros del estado cubano.

ANEXO VIII LISTADO DE COMPETENCIAS DEL PUESTO DE ESPECIALISTA B EN GESTIÓN ECONÓMICA REALIZADO POR EL GRUPO DE ESPECIALISTAS.

	Competencias	E 1	E 2	E 3 ·	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8
1	Capacidad de planificación	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Capacidad de organización	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Capacidad de flexibilizar el estilo.	X	X	X	X	X	X	X	X
4	Orientación al negocio y resultados	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Iniciativa y ,motivación al trabajo	X	X	X	-	X	X	-	-
6	Conocimientos técnicos y profesionales	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Capacidad de delegación y control.	X	X	X	X	X	X	X	-
8	Atención al detalle.	X	X	X	X	X	-	-	X
9	Desarrollo profesional de los recursos humanos del área contable	X	X	X	X	X	X	X	X
10	Confiabilidad e integralidad.	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X
12	Capacidad de decisión.	X	X	X	-	-	-	-	X

ANEXO IX MATRIZ DE COMPETENCIAS DEPURADAS CON NIVEL DE CONCORDANCIA DEL PUESTO DE ESPECIALISTA B EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	c/c %
1	Capacidad de planificación	X	X	X	X	X	X	X	X	100
2	Capacidad de organización	X	X	X	X	X	X	X	X	100
3	Capacidad de flexibilizar el estilo.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
4	Orientación al negocio y resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	100
5	Iniciativa y ,motivación al trabajo	X	X	_	_	X	X	_	X	70
6	Conocimientos técnicos y profesionales	X	X	X	X	X	X	X	X	100
7	Capacidad de delegación y control.	X	X	X	_	X	X	X	_	80
8	Atención al detalle.	_	X	_	_	X	_	_	X	40
9	Desarrollo profesional de los recursos humanos del área contable	X	X	X	X	X	X	X	X	100
10	Confiabilidad e integralidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
11	Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
12	Capacidad de decisión.	_	X	_	X	X	X	_	X	60

ANEXO X PONDERACIONES DE LOS ESPECIALISTAS.

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	Rj
1	Capacidad de planificación	2	3	3	3	4	1	4	5	25
2	Capacidad de organización y decisión	5	6	7	5	6	5	9	4	47
3	Capacidad de flexibilizar el estilo.	7	9	10	7	8	9	8	9	67
4	Orientación al negocio y resultados	4	2	2	1	2	3	3	1	18
5	Conocimientos técnicos y profesionales	3	5	4	4	1	4	1	6	28
6	Capacidad de delegación y control	6	4	5	6	5	6	5	2	39
7	Desarrollo profesional de los Recursos humanos del Área contable	8	7	6	9	7	7	6	8	58
8	Confiabilidad e integralidad	1	1	1	2	3	2	2	3	15
9	Trabajo en equipo	10	8	9	8	10	8	10	7	70
10	Iniciativa y motivación al trabajo	9	10	8	10	9	10	8	10	74

ANEXO XI ORDENAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN CRITERIO DE ESPECIALISTAS.

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	RJ
1	Confiabilidad e Integralidad	1	1	1	2	3	2	2	3	15
2	Orientación al negocio y sus resultados	4	2	2	1	2	3	3	1	18
3	Capacidad de planificación.	2	3	3	3	4	1	4	5	25
4	Conocimientos técnicos y profesionales	3	5	4	4	1	4	1	6	28
5	Capacidad de delegación y control	6	4	5	6	5	6	5	2	39
6	Capacidad de organización y decisión	5	6	7	5	6	5	9	4	47
7	Desarrollo profesional de los Recursos humanos del Área contable	8	7	6	9	7	7	6	8	58
8	Flexibilidad de estilo	7	9	10	7	8	9	8	9	67
9	Trabajo en equipo	10	8	9	8	10	8	10	7	70
10	Iniciativa y motivación al trabajo	9	10	8	10	9	10	8	10	74

ANEXO XII MATRIZ DE COMPETENCIAS SEGÚN ORDEN DE IMPORTANCIA CON NIVEL DE CONCORDANCIA.

	Competencias	E 1	E2	E3·	E4	E5	E6	E7	E8	c/c %
1	Confiabilidad e integralidad	X	X	X	X	_	X	X	X	87.5
2	Orientación al negocio y sus resultados	_	X	X	X	X	X	X	X	87.5
3	Capacidad de planificación.	X	X	X	X	X	X	X	X	100
4	Conocimientos técnicos y profesionales	X	X	X	X	X	X	_	_	75
5	Capacidad de delegación y control	X	X	X	X	X	X	X	X	100
6	Capacidad de organización y decisión	X	X	X	X	X	_	_	X	75
7	Desarrollo profesional de los Recursos humanos del área contable	X	_	X	X	X	X	X	X	87.5
8	Flexibilidad de estilo	X	X	X	X	X	X	X	X	100
9	Trabajo en equipo	_	X	X	X	X	X	X	X	87.5
10	Iniciativa y motivación al trabajo	_	X	X	X	X	X	X	X	87.5

ANEXO XIII ORDEN DE IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS.

Competencia	Rj media	Valor de Rj	CC (%)
1	1.9	1-c1	87.5
2	2.2	2-c2	87.5
3	3.1	3-c3	100
4	3.5	4-c4	75
5	4.9	5-c5	100
6	5.9	6-c6	75
7	7.2	7-c7	87.5
8	8.4	8-c8	100
9	8.7	9-c9	87.5
10	9.2	10-c10	87.5

ANEXO XIV COMPETENCIAS QUE FUERON SELECCIONADAS Y AVALADAS POR EL PANEL DE ESPECIALISTAS PARA EL PUESTO DE ESPECIALISTA B EN GESTIÓN ECONÓMICA.

Competencias del cargo o puesto:	**Dimensiones:**
1. Confiabilidad e Integralidad	Compromiso con la organización, capacidad para integrarse e identificarse con las necesidades prioridades y objetivos de la organización. Poseer alto sentido de pertenencia a la organización. Poseer alto concepto de la discreción. Poseer demostrada filiación política. Poseer una conducta intachable tanto en la zona de residencia como en el centro laboral. Poseer apego a la verdad. Ser incorruptible.
2. Orientación al negocio y sus resultados	Capacidad para integrarse en la cultura de la organización. Identificar normas y valores compartidos que determinan las conducta individuales o grupales, Dominar perfectamente las estrategias de negocios de la empresa. Mantener activadas y funcionando las diferentes vías para la aplicación de las normativas de control interno en la empresa y el cumplimiento de las políticas de contabilidad establecidas a este fin. Mantener un estricto control de lo relación costo beneficio en función de las utilidades.
3. Capacidad de planificación	Conocer y aplicar todo lo relacionado con la planeación y dirección estratégica.

	Determinar los objetivos a mediano y largo plazo. Transmitir adecuadamente las metas a cada uno de los especialistas bajo su mando, haciendo que esto llegue hasta el último trabajador haciéndole ver qué papel ocupa en la consecución de los objetivos de la organización. Tener definidos los criterios de medidas y la forma de medir el cumplimiento de los objetivos. Planificar y administrar los recursos financieros. Sistematicidad y retroalimentación adecuada del control. Establecer prioridades para la inclusión de acciones que garanticen la rentabilidad de la instalación y sus utilidades.
4. Conocimientos técnicos y profesionales	Cultura política e integral. Elevada capacidad de interpretación. Dominio profundo de las normas de comportamiento profesional. Dominio de las técnicas de gestión económica. Conocimiento profundo de la filosofía de la contabilidad en el sector de la pesca. Conocimientos profundo de las características de los principales mercados emisores. Conoce los sistemas utilizados para el procesamiento y análisis de la actividad económico-financiera. Dominio de informática.

5. Capacidad de organización y decisión	Conocimiento profundo de la actividad. Dominio de los objetivos estratégicos de la empresa para poder dividir el trabajo en componentes manejables y asignar actividades para lograr cada vez mayor grado de eficacia en la empresa. Razonamiento concreto. Fluidez verbal. Comprensión verbal. Razonamiento numérico referente a la supervisión. Capacidad de análisis y síntesis. Analizar las causas y condiciones de las deficiencias y dificultades que se presentan en su labor y determinar alternativas.

6. Capacidad de delegación y control	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral transmite de forma clara y coherente y otorga a los colaboradores autoridad para la toma de decisiones y recursos en función del cumplimiento de las tareas. Sabe escuchar los diversos criterios. Redacta de manera clara y precisa. Vela por el cumplimiento de todos los reclamos de clientes. Habilidad para negociar y convencer. Tiene conocimiento de técnicas comunicativas. Se traza estrategias en el tratamiento de los clientes según su tipología. Se autocontrola en situaciones críticas con el fin de ofrecer a colaboradores y clientes respuestas adecuadas. Busca alternativas a los problemas que encuentra. Ante una situación nueva formula ideas flexibles. Constante iniciativa.
7. Desarrollo profesional de los Recursos humanos del Área contable	Domina los perfiles de puestos y perfiles de competencia como punto de partida para el desarrollo de cualquier actividad del área contable. Dominio y aplicación consecuente de la evaluación del desempeño con justicia y equidad conforme a los perfiles de competencia de los distintos puestos de trabajo. Diagnostica adecuadamente las necesidades de capacitación de sus principales colaboradores y hace que estos conozcan las necesidades de los

	trabajadores de sus respectivas áreas. Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse y superar a sus colaboradores. Constantemente esta retroalimentándose. Accede a las vías más actualizadas de información. Conforma los planes de carreras previo conocimiento de los jóvenes talentos potenciales para ocupar cargos en la organización. Domina y hace cumplir todas las actividades inherentes al cumplimiento de lo normado para la seguridad y salud laboral. Conocimiento profundo de la polivalencia de puestos y el enriquecimiento de los mismos. Atención permanente a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores en todos los sentidos.
8. Flexibilidad	Comparte con sus colaboradores los problemas y sus soluciones. Conocer las informaciones generales y específicas sobre las áreas de resultados claves de la instalación. Estar al tanto para cualquier modificación necesaria en los servicios que se prestan.
9. Trabajo en equipo	Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto. Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo. Tener una alta velocidad de respuesta. Busca apoyo en su grupo.

10. Iniciativa y motivación al trabajo	Analiza las causas que le provocan el estrés. Tiene conocimiento de técnicas de relajación. Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Aprobado Por:

Firma:

Firma:

Fecha.