

Artículo original

Procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias en una empresa pesquera



Procedure for the determination of positions profiles by competencies in a fishing enterprise

Procedimento para a definição de perfis de trabalho com base em competências em uma empresa de pesca

Tamara Despaigne Mustelier¹  0009-0006-5739-2772  tamara@pescario.alinet.cu

Tania Vargas Fernández²  0000-0003-4285-682X  tvargas@upr.edu.cu

¹ Empresa Pesquera de Pinar del Río PESCARIO. Pinar del Río, Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 30/06/2023

Aprobado: 16/11/2023

RESUMEN

La gestión por competencias ha adquirido especial relevancia en las últimas décadas, debido al rol que juegan las competencias laborales como eje dinamizador de los procesos clave de la gestión de recursos humanos. El presente artículo aborda el desarrollo de una investigación realizada en la Empresa Pesquera de Pinar del Río PESCARIO, con el propósito de proponer un procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias que contribuya a una mejor gestión de los recursos humanos en la entidad. Se utilizó el método de nivel teórico histórico lógico con el apoyo de la técnica del análisis documental, fundamentalmente en el estudio de diversas tecnologías para la determinación de competencias que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones como base para la propuesta realizada. Como resultado del trabajo, se diseñó un procedimiento que establece las etapas y pasos para la determinación de perfiles de cargos por competencias en la entidad objeto de estudio, el cual

constituirá la guía para determinar las competencias, requisitos, funciones, condiciones de trabajo y responsabilidades inherentes y requeridas a una ocupación o cargo, así como expresará la relación de los objetivos estratégicos y las metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización.

Palabras clave: competencias; perfil de cargo; procedimiento.

ABSTRACT

Competency-based management has acquired special relevance in the last decades, due to the role played by labor competencies as the dynamizing axis of the key processes of human resources management. This article tackles the development of a research carried out in the Pinar del Río Fishing Enterprise PESCARIO, with the purpose of proposing a procedure for the determination of positions profiles by competencies that will contribute to a better management of human resources in the entity. The historical-logical theoretical method was used with the support of the documentary analysis technique, mainly in the study of different technologies for the determination of competencies that served as theoretical-methodological referents, which allowed determining their main contributions and limitations as a basis for the proposal made. As a result of the work, a procedure was designed that establishes the stages and steps for the determination of positions profiles by competencies in the entity under study, which will constitute the guide to determine the competencies, requirements, functions, working conditions and responsibilities inherent and required to an occupation or position, as well as express the relationship of the strategic objectives and goals with the capabilities to be developed by the personnel of the organization.

Keywords: competencies; position profile; procedure.

RESUMO

A gestão por competências adquiriu especial relevância nas últimas décadas, devido ao papel desempenhado pelas competências laborais como força motriz dos processos-chave da gestão de recursos humanos. Este artigo trata do desenvolvimento de um estudo de pesquisa realizado na Empresa Pesqueira de Pinar del Río PESCARIO, com o objetivo de propor um procedimento para a determinação de perfis de trabalho por competências que contribua para uma melhor gestão de

recursos humanos na empresa. Utilizou-se o método teórico histórico-lógico com o apoio da técnica de análise documental, fundamentalmente no estudo de diversas tecnologias para a determinação de competências que serviram de referencial teórico-metodológico, o que permitiu determinar suas principais contribuições e limitações como base para a proposta apresentada. Como resultado do trabalho, foi elaborado um procedimento que estabelece as etapas e os passos para a determinação de perfis de cargos por competências na entidade em estudo, o que constituirá o guia para determinar as competências, os requisitos, as funções, as condições de trabalho e as responsabilidades inerentes e necessárias para uma ocupação ou cargo, além de expressar a relação dos objetivos e metas estratégicos com as capacidades que o pessoal da organização deve desenvolver.

Palavras-chave: competências; perfil do cargo; procedimento.

INTRODUCCIÓN

La práctica muestra que la ausencia de enfoques y herramientas para gestionar un proceso de cambio constituye una de las limitantes para obtener los resultados proyectados. De ahí la necesidad de que, desde la ciencia, se pueda tributar a la solución de los problemas a los que se enfrenta la empresa, lo que contribuye, al mismo tiempo, a minimizar el empirismo y a adoptar tecnologías en forma de modelos, metodologías, procedimientos, programas, sistemas, para la solución de aquellos relacionados con la gestión empresarial.

Es por esta razón, que el estudio de las competencias laborales es de suma importancia para la dirección de una entidad como guía para la elaboración de estrategias que definan una forma de actuación consistente en la organización (Fonseca Mendoza et al., 2020; Lora Guzmán et al., 2020).

Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, son las personas las que constituyen el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios, en el sector público o en el privado). La calidad de los empleados, el nivel de satisfacción que tengan con sus trabajos y el que consideren que el trato y la remuneración que reciben es justo influyen de manera importante en la productividad y en la calidad del servicio que brindan a sus clientes. Lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy día son las personas y con ello su desempeño laboral.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud) y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. En este sentido, el clásico contenido del puesto de trabajo expresado en funciones o tareas es superado por las competencias.

En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las competencias definidas estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes (Cuesta Santos, 2019).

La tendencia actual de gestión eficiente del recurso humano descansa sobre perfiles basados

en competencias, en donde Peñaloza y Arévalo (2007, p. 118) consideran que: "La simplificación de descripciones de puestos cobra vida con conceptos como niveles de desempeño y áreas de competencias. Las empresas están incorporando criterios innovadores como: la velocidad, la necesidad de ser rápidos, desarrollar niveles de anticipación".

Por lo tanto, se hace necesario estudiar los perfiles de cargos a través de la construcción de un marco ontológico para su gestión, que considere los elementos principales de la evaluación del desempeño en el área de recursos humanos y sus subsistemas, tales como: selección, capacitación, compensación y planes de carrera, entre otros. Todos estos elementos interactuando de manera sistémica para el desarrollo de las competencias laborales, que satisfagan las necesidades y cumplan con eficiencia los procesos organizacionales (Sandoval Socre & Pernaletе Chirinos, 2017).

Durante los años en que se ha venido integrando en las entidades laborales cubanas el enfoque de competencia al sistema de gestión del capital humano, se observa ya un nivel de desarrollo, sobre todo en el proceso de determinación de las competencias y se han llevado a cabo aplicaciones a tres actividades básicas: selección de personal, formación y evaluación del desempeño, de forma independiente, sin llegar a la integración entre ellas ni con las restantes actividades de gestión del capital humano (Sánchez Rodríguez et al., 2017).

El presente trabajo se realizó en la Empresa Pesquera de Pinar del Río PESCARIO, creada el 18 de diciembre 2001 por la Resolución No. 330 del extinto Ministerio de la Industria Pesquera. Actualmente

pertenece al Grupo Empresarial de la Industria Pesquera y al Ministerio de la Industria Alimentaria. La empresa está conformada por cuatro Direcciones de Regulación y Control y cinco Unidades Empresariales de Base, con una plantilla de 510 trabajadores.

A partir de un diagnóstico preliminar realizado en la empresa PESCARIO, la situación problemática está dada en que a pesar de que la empresa posee un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, establecido como proceso, con procedimientos para su ejecución y que, como parte de este, tiene establecido el Procedimiento Operativo 08.11 Procedimiento de Identificación, validación y certificación de las competencias. Los perfiles de cargos aprobados no tienen en cuenta las competencias definidas para cada cargo, no existe un procedimiento para elaborarlos y es necesario sistematizar la evaluación del desempeño por competencias laborales de cada trabajador; así como mejorar el proceso de selección del personal a partir de la existencia de los perfiles de cargos por las competencias del cargo en cuestión y el resto de los procesos claves de la gestión de recursos humanos.

En este sentido, el objetivo del trabajo va dirigido a diseñar un procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias, que contribuya a la mejora de los procesos claves de la gestión de los recursos humanos en la Empresa Pesquera de Pinar del Río PESCARIO.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo, se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que facilitaron la obtención y procesamiento de la información con el fin de solucionar el problema de investigación. Se utilizaron métodos teóricos y empíricos.

El dialéctico-materialista se utilizó para realizar un estudio sistémico del proceso de determinación de perfiles de cargos por competencias, con el objetivo de conocer los elementos que componen el objeto de investigación, así como las contradicciones existentes en el mismo.

Fueron utilizados la inducción-deducción en la elaboración del procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias.

Los procedimientos análisis y síntesis fueron usados para llegar al conocimiento multilateral del proceso de determinación de competencias, a partir del estudio y análisis del material bibliográfico, lo que permitió delimitar los elementos esenciales, así como establecer los nexos entre ellos.

Como método empírico de la investigación se utilizó el análisis documental, mediante el estudio de diferentes documentos y otros materiales bibliográficos relacionados con el tema, que permitieron evaluar el estado del proceso de determinación de competencias en la empresa pesquera PESCARIO. El análisis documental permitió, además, el estudio de diversas tecnologías de determinación de competencias que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones como base para la propuesta realizada.

Además, se utilizó la técnica de trabajo en grupo para determinar potencialidades y limitaciones del proceso de gestión de recursos humanos por competencias en PESCARIO.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados del diagnóstico empírico en PESCARIO

En PESCARIO se encuentra certificado e implementado su sistema de gestión integrada para todos los procesos y actividades, existe el manual que define cómo se realiza la gestión de sus procesos estratégicos, claves y de apoyo y el desarrollo de la empresa, se describe cómo establecer y garantizar las condiciones para el correcto funcionamiento y sus relaciones con el micro y el macroentorno.

Los perfiles de cargos actuales contienen qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas, según los calificadores ajustados a cada puesto en específico, revisado por el jefe inmediato superior, ahí se incluyen las funciones del cargo y los requerimientos y requisitos formales del cargo, así como las responsabilidades básicas.

En esto están basadas las especificaciones del puesto; este define de forma muy general los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias, no como competencias que debe poseer el ocupante del cargo en específico, por lo tanto, como perfil de competencias este adolece de competencias esenciales para el desarrollo del puesto. En la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización, este exige el conocimiento de la misión, visión, objeto social y objetivos generales de la empresa, dominar la misión de su puesto de trabajo, así como cumplir con lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad, para su puesto de trabajo.

El perfil en cuestión no establece pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de cada competencia, solo define las características personales que debe poseer el aspirante al cargo y las responsabilidades que este asume.

Igualmente define las condiciones de trabajo donde se desarrollará el puesto, así como las características que debe cumplir este, aunque le falta contenido y profundidad. Posee también los riesgos de seguridad y salud a los que debe enfrentarse el trabajador en el puesto y los medios de protección y de trabajo que debe portar en su desempeño.

Como parte de la cultura organizacional, sí reflejan que se deben poseer conocimientos prácticos de la actividad a realizar, aunque no los especifica; conocer sobre el uso de los medios de extinción de incendio, conocer el código de ética y normas de conducta de la entidad que refleja las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes en el sector y cumplir las regulaciones en cuanto a la protección del medioambiente.

A partir de la utilización de la técnica de trabajo en grupo, con la participación de nueve cuadros y especialistas de la entidad vinculados a la actividad de recursos humanos, se pudo identificar un grupo de regularidades, atendiendo a potencialidades y limitaciones del proceso de gestión de recursos humanos por competencias en PESCARIO, lo que conduce a la necesidad de elaborar un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias como problema identificado.

A cada uno de los participantes le fue entregado un resumen de los principales resultados obtenidos en el diagnóstico. Después, de manera individual, los participantes seleccionaron las potencialidades y limitaciones, destacándose como fundamentales las siguientes.

Las principales **limitaciones** identificadas son:

- Falta de preparación y capacitación de los recursos humanos con respecto a la integración del sistema de gestión de los recursos humanos y las competencias laborales.
- No están bien definidas las habilidades y competencias de los trabajadores para un desempeño exitoso.
- Bajo nivel de automatización del proceso de gestión de los recursos humanos.
- El envejecimiento de la plantilla por la baja fluctuación de la empresa.

- La insuficiente fuerza de trabajo calificada para lograr una mayor actualización en estos temas.

Las principales **potencialidades** identificadas son:

- Tener un Sistema de Gestión Integrado Certificado.
- Utilización de Técnica de Control para diagnosticar la situación de la empresa a través de sus indicadores de eficacia del sistema de gestión integrado.
- Personal con dominio de la actividad que desarrolla: acuícola e industrial.
- Poseer excelentes relaciones formales con centros científico-técnicos y de investigación e innovación.
- Prioridad que se le concede a los procedimientos aprobados para un mejor funcionamiento de la entidad.

Procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias

Fundamentación metodológica del procedimiento

La existencia de un contexto internacional, cada vez más complejo, globalizado y dinámico en todas las áreas de la vida social, así como la necesidad de incidir en los cambios organizativos y tecnológicos que se producen en el macro y microentorno que influyen de forma directa o indirecta sobre las organizaciones, obliga a estas a la búsqueda de nuevas concepciones, formas y métodos de trabajo, que garanticen aprovechar al máximo el potencial de productividad e innovación que poseen en la inteligencia e imaginación por sus conocimientos, habilidades y valores, es decir, por sus capacidades, su recurso humano y cómo estas tributan al desarrollo de competencias de todos los miembros de la organización.

En el desarrollo del trabajo con las personas en cualquier tipo de organización productiva, este fue abordado durante muchos años como una función administrativa y burocrática de menos importancia en comparación con el resto de las actividades organizacionales.

La Gestión de los Recursos Humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento, proceso este que, según Cuesta Santos et al. (2018), ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o como capital humano.

En el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por cambios constantes, la gestión de recursos humanos por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional (Armada Pacheco, 2021). Se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar lo que constituye su principal recurso: el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento. De ahí que en los últimos años se haya incrementado notablemente el estudio y aplicación de este enfoque que pretende garantizar un exitoso desempeño laboral.

Los componentes de un perfil de cargo por competencias son, de acuerdo con Cuesta Santos (2019): 1) los requisitos físicos y de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto; 2) las competencias del puesto o cargo y 3) las condiciones de trabajo y la cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Para que un perfil del cargo por competencias tenga éxito o sea un modelo ideal debe ser preciso, ha de expresar las características concretas de la capacidad que se requiere para el trabajo eficiente, aunque también debe ser flexible. Las descripciones de las competencias deben ser lo bastante específicas y claras de modo que sirvan para orientar la conducta de los trabajadores individualmente, estas deben ser entendidas con cierta facilidad.

Las situaciones cambiantes obligan de alguna manera a revisar las técnicas tradicionales y la tendencia es ir adecuando los procedimientos hacia una perspectiva basada en la gestión por competencias. De acuerdo con Pérez y Ayala (2013), la gestión por competencias es un conjunto dinámico de acciones para gestionar los recursos humanos que posibilitan y contribuyen a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la organización, dado que promueve la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de los conocimientos y habilidades, destrezas y actitudes que agreguen valor a la organización.

Para determinar competencias, así como elaborar el perfil del cargo por competencias, se han utilizado varias tecnologías, diseñadas por diferentes autores (Cuesta Santos, 2019; Torres López et al., 2018). El análisis de estas tecnologías arrojó los siguientes aportes y limitaciones:

Aportes:

- Posee flexibilidad y pasos concisos. Se asume el formato de perfil de cargo al calificador de cargo (Funciones, Requisitos de conocimientos y Grupo Escala), se añade el Perfil de competencias (Misión, competencias, condiciones de trabajo y código de ética).
- Establecimiento de las competencias laborales y sus dimensiones de todos los cargos del grupo o entidad.
- Está implicada la alta dirección de la organización. El equipo debe estar dirigido por el director de recursos humanos y contar con la participación activa de las personas encargadas de utilizar en la práctica estas competencias.
- Los resultados del monitoreo y control se convierten en criterios diagnósticos que permiten el rediseño de nuevas acciones formativas para consolidar los resultados obtenidos, se refleja el carácter sistémico de la propuesta.
- Posee características que hacen satisfactoria su aplicación en la entidad. Contiene fases y pasos adecuados a las características fundamentales de la organización. Define perfiles de cargo para cuadros y para el resto de las categorías ocupacionales independientes.

Limitaciones:

- El grupo de expertos está conformado por jefes y especialistas de la alta dirección y de la actividad de recursos humanos, pero no intervienen trabajadores u obreros que deben poseer las competencias.
- No se realizan encuestas a ciegas para obtener información, se realizan entrevistas y observaciones que pueden falsear los resultados, ya que lo que las personas dicen que hacen en ocasiones difiere mucho de lo que en realidad hacen. También en la entrevista ellos pueden haber descrito su comportamiento pensando en la forma que ellos debían comportarse.
- Se limita solo a la determinación de las competencias que deben poseer algunos cargos de la entidad, lo que impediría contar con ellas para procesos de selección y evaluación.
- No define el proceso de determinación de competencias por cargo, se trabaja con competencias predeterminadas y por entrevistas se diferencia su importancia y a cuál categoría aplicar.

En las tecnologías estudiadas se han agrupado las principales etapas, fases, tareas, métodos, técnicas e instrumentos que se emplean en un proceso de determinación de competencias. El orden

o la aparición de los diferentes elementos que lo conforman están en correspondencia con los objetivos y características del mismo.

En estos métodos, como en otros revisados en la bibliografía, se utiliza y existe una coincidencia que es considerada un aspecto negativo en la conformación de los perfiles de cargos y es la utilización como expertos solamente de personal administrativo y de las áreas de recursos humanos, lo que no deja la posibilidad de que los trabajadores u obreros, que son los máximos poseedores de las competencias laborales y los que desempeñan las funciones claves e importantes, participen en el proceso, lo que le daría mayor veracidad y representatividad al proceso, pues precisamente estas mismas serían las competencias necesarias en la organización para los cargos. Además, los trabajadores en cuestión poseerán las competencias necesarias y serán los idóneos para definir las en el momento preciso.

Según Asanza Molina et al. (2016), un procedimiento es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.

En este caso se diseña un procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias cuya simplicidad, concreción y factibilidad de uso permiten analizar este proceso en el marco del funcionamiento de una empresa.

El procedimiento propuesto tiene como **objetivo general** establecer una secuencia de acciones lógicas que permitan desarrollar un proceso de determinación de perfiles de cargos por competencias efectivo, lo que contribuirá al logro de una mayor eficiencia y calidad en el proceso productivo y de servicio que se lleva a cabo en la organización.

Esta propuesta se basa en un conjunto de **principios** que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico, siendo estos los siguientes:

- **Enfoque sistémico:** Se analiza la organización como un sistema que integra y relaciona en su concepción a los subsistemas que intervienen en el proceso de determinación de los perfiles de cargos por competencias con enfoque a la satisfacción de los requerimientos establecidos en la estrategia de desarrollo de la entidad.
- **Coherencia:** Debe garantizar la coherencia entre la determinación de los perfiles de cargos por competencias, las competencias definidas para los cargos y los nuevos cambios que el proceso de gestión establece en aras de apoyar el desarrollo de la entidad.

- **Pertinencia:** El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en una empresa, mediante el empleo de métodos y técnicas acordes a la realidad técnico-organizativa de cada organización.
- **Objetividad:** el proceso de determinación de los perfiles de cargos por competencias no puede desarrollarse en abstracto, su punto de partida lo constituye la organización del trabajo establecida en la entidad, particularmente, las principales características, exigencias y requerimientos de los cargos, posibilitando valorar las competencias que deben cumplir los trabajadores.
- **Consistencia lógica:** El procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de etapas y pasos que implica la realización de acciones concretas y lógicas que permiten arribar a perfiles de cargos por competencias consistentes y consecuentes con los objetivos del cargo en cuestión.
- **Viabilidad:** Los objetivos y acciones contenidos en cada etapa o fase contribuyen a la precisión y comprensión por los actores involucrados en su implementación; de manera que se oriente hacia la posibilidad y facilidad de su aplicación práctica.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se determinan para su implementación como principales **premisas** las siguientes:

- Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la organización para implementar el procedimiento propuesto.
- Llevar a cabo una correcta selección de los expertos que constituirán el Comité de Competencias de la oficina central y de las unidades empresariales de base que se subordinan a la empresa.
- Contar con la participación activa, voluntaria y consciente de todas las personas involucradas en la organización cuyo conocimiento y experiencia se articulen como elementos claves.

Descripción de las etapas y pasos del procedimiento

El procedimiento está conformado por cinco etapas generales y, a su vez, diez pasos, que aportan una secuencia lógica para la aplicación del mismo. En cada etapa del procedimiento, se determinan el objetivo, los pasos y la descripción.

Etapas I: Planificación

Objetivo: Establecer los objetivos generales y específicos, así como las exigencias en las que estará basado el proceso, de manera que contribuya al diseño de los perfiles de cargos por competencias.

En esta etapa deben definirse, además, los puestos que serán objeto de estudio y la preparación del personal que va a participar en el mismo, así como los métodos fundamentales que se utilizarán.

Paso 1: Preparación y sensibilización

Descripción: En este paso se deben definir el o los objetivos que se pretenden alcanzar con la elaboración de los perfiles de cargos por competencias, se verifica el cumplimiento de las premisas adoptadas. Además, es necesario precisar y justificar la necesidad y los beneficios que traería la elaboración de los perfiles. Igualmente se realizará un estudio del organigrama y de la plantilla de cargos y puestos de trabajo de la unidad organizativa objeto de estudio, para definir los cargos a analizar y la planificación del trabajo en el tiempo.

Paso 2: Identificación y selección de los expertos que realizarán el estudio

Descripción: Como ya lo establece el Sistema de Gestión Integral de Capital Humano implementado en la organización, el grupo de expertos o comité de competencias de la organización constituirá el grupo encargado de identificar y proponer a la alta dirección las competencias de los cargos. Este equipo puede estar dirigido por el director de recursos humanos u otro especialista preparado en la actividad y debe estar integrado por las personas encargadas de utilizar en la práctica estos perfiles de competencias y trabajadores que posean las competencias de los cargos en cuestión. Los integrantes del equipo no deben exceder de nueve personas y no menos de dos o tres, siempre teniendo en cuenta el alcance del estudio.

La preparación del personal que va a realizar el estudio debe estar orientada hacia las particularidades de un estudio de este tipo y hacia los métodos fundamentales que se utilizan en estos casos.

Sería muy interesante en la preparación del comité de competencias un estudio o presentación del diccionario de competencias, que define con precisión las competencias, sus indicadores conductuales, los diversos niveles de los indicadores y un sistema de codificación de

comportamientos laborales que lo convierten en una referencia indispensable al momento de conducir estudios de competencias en una organización. Estas competencias se les pueden considerar como las más importantes y frecuentes en el mundo de las organizaciones.

Paso 3: Preparación del personal

Descripción: En este paso se debe realizar la preparación general de todo el personal involucrado en el proceso: directivos, expertos y técnicos, o sea, desde la alta dirección hasta los obreros que deberán mostrar sus competencias. Se incluirán acciones de preparación sobre los siguientes temas: dirección estratégica, políticas de gestión de recursos humanos, sistema de trabajo, así como conceptos importantes para el proceso como son: la gestión de recursos humanos por competencias, las competencias laborales, técnicas y métodos para su determinación y los perfiles de cargo por competencias.

Etapas II: Determinación de las competencias

Objetivo: Recopilar toda la información necesaria para la determinación de las competencias que conformarán los perfiles de cargos.

Paso 4: Recogida de la información

Descripción: A partir de las técnicas de recopilación de información como la encuesta y la entrevista se debe recoger la información necesaria para la determinación de las competencias de los cargos vinculados a la producción de alimentos u otros, tomando en consideración el papel que desempeña cada una de ellas como parte de procesos clave en la organización. De ahí que se seleccionen primeramente aquellas ocupaciones que tributen de manera más significativa a los resultados organizacionales y en los que el trabajo basado en competencias es esencial para alcanzar el éxito.

Teniendo en cuenta la preparación realizada y los resultados del diagnóstico, en este paso se le aplicarán encuestas y entrevistas a los especialistas y expertos de las actividades de recursos humanos, industria, calidad u otras vinculadas a la producción de alimentos y se entrevistarán a trabajadores de reconocido prestigio y con resultados positivos en la realización de sus actividades vinculadas con la producción de alimentos.

Tanto las encuestas como las entrevistas estarán dirigidas a manifestar las competencias idóneas para los cargos vinculados a la producción de alimentos.

Paso 5: Aplicación de técnicas para la determinación de competencias

Descripción: Se decide adoptar como base conceptual y metodológica un enfoque integrado, definido y utilizado en la organización como parte del PO.08.11 Identificación, validación y certificación de las competencias laborales para identificar las competencias de los cargos, haciendo las adecuaciones necesarias de acuerdo con los requerimientos y condiciones del nuevo procedimiento en la organización y el objeto de estudio.

Para identificar estas competencias, se utilizará el método Delphi por rondas (Cañizares Cedeño & Suárez Mena, 2022; Sánchez Tarazaga & Ferrández Berruenco, 2022); un experto designado será el facilitador del proceso y analizará con los integrantes del comité las características del método seleccionado, enfatizando en qué, para cada puesto, se tomará como patrón al trabajador de alto desempeño.

Se realizarán al menos tres rondas para cada puesto, con el objetivo de que cada experto tenga la posibilidad de analizar al detalle las características del puesto (según diseño), e identificar las competencias como resultado de la combinación de atributos, entre los que se incluyen conocimientos, habilidades, destrezas, capacidad de pensar, capacidad de expresión y comportamiento. Se incluirán tanto las competencias genéricas como las específicas del puesto de trabajo y, dentro de ellas, tanto las que se conforman sobre la base de conocimientos y habilidades de orden académico, como las que exigen habilidades de gestión, para el trabajo en equipo, determinados requisitos de conducta, entre otras.

Primera Ronda: A cada experto (E) del grupo se le entregará una hoja de papel en la cual debe responder, sin comentarios en el grupo, la siguiente pregunta: ¿cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?

Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias y después reducen el listado, erradicando repeticiones o similitudes. Esos especialistas configuran la tabla 1 que se muestra a continuación:

Tabla 1. Matriz de competencias expresada por los expertos

Competencia (C)	E1	E2	E2			... En
1	X	-	X			X
2	X	X	X			-
3	-	X	-			X
(...)						
n	-	X	X			-
X:						
Competencia relacionada por el experto						
-:						
Competencia no relacionada por el experto						

Fuente: Elaboración propia, a partir de Cuesta Santos (2019)

Segunda Ronda: Este procedimiento da la posibilidad de poder observar las competencias que sean similares entre los expertos participantes, con vistas a no repetir las primeras y desagregar las segundas. En esta ronda, se le entrega por separado a cada experto una hoja con las competencias listadas en la matriz anterior y deben contestar la siguiente pregunta: ¿cuáles competencias usted considera deben conformar el perfil de competencias del puesto o cargo analizado? Marque con un * las que crea no deben pertenecer.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos se determina el nivel de concordancia a través de la expresión que se muestra a continuación. Se procesan los resultados en Excel.

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

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

El resultado mostrará las competencias genéricas y específicas listadas por los expertos, depuradas con nivel de concordancia Cc mayor e igual al 60%, de acuerdo con Cuesta Santos (2019).

A partir de las respuestas y el procesamiento de la expresión de cálculo anterior se elabora la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

Competencia	E1	E2	E2	... En	Cc (%)
1					100
2			*		100
3		*	*	*	67
(...)					
n	*	*			58

Fuente: Elaboración propia, a partir de Cuesta Santos (2019)

Tercera Ronda: Se seleccionan las competencias genéricas y específicas y se determina su orden por su importancia, puesto que conocer el orden de importancia que tienen las competencias dentro del listado definido tiene una gran relevancia, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son clave para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad; de igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos y de desempeño.

Se le entregará a cada experto la tabla confeccionada con el listado de competencias diferenciadas (genéricas y específicas) y posteriormente se procede a ponderar los factores fundamentales. Para tener en cuenta esto, cada experto de forma individual debe ordenar las competencias de manera ascendente, donde el número 1 significa que es la competencia más importante hasta llegar al total de competencias listadas, siendo la última la competencia menos importante

Al sumar horizontalmente el valor dado por cada experto a las competencias, se obtienen los valores suma (Sc) que posibilita ordenar por importancia las competencias seleccionadas por los expertos, siendo la más importante la de menor valor de Sc y la de menor importancia la que tiene el mayor Sc.

A partir de estos datos, se confecciona la matriz de juicio, que además debe mostrar el resultado del análisis de la concordancia de los criterios entre los expertos, tal como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de juicio con el orden de importancia y el nivel de concordancia

Competencia	E1	E2	E2	... En	Sc	Cc (%)
1						
2						
3						
(...)						
n						

Fuente: Elaboración propia, a partir de Cuesta Santos (2019)

Etapas III: Elaboración de los perfiles de cargos por competencias

Objetivo: Confeccionar los perfiles de cargos por competencias, recopilando y registrando toda la información obtenida durante este proceso para la obtención del formato y los componentes de los perfiles de competencias.

Paso 6: Registro de información

Descripción: Consiste en registrar todas aquellas informaciones necesarias, referidas a los distintos cargos objeto de estudio para elaborar los perfiles de cargos por competencias, a partir de diferentes métodos seleccionados, en función de los cuales se confeccionará el perfil de cargo en cuestión.

Paso 7: Definición de los componentes y el formato de los perfiles de cargos por competencias

Descripción: En este paso se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que componen los perfiles de cargos por competencias, los cuales servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas.

En el perfil de cargo por competencias, no solo debe hacerse referencia a los requisitos, responsabilidades y competencias requeridas propias de un puesto o cargo determinado, sino también a las que van dirigidas a la formación integral, de acuerdo con el contexto en que se encuentre, de manera que le permita al personal tener una guía para desempeñarse de forma consecuente con los enfoques multidimensional, integrador e interdisciplinario.

La tabla 4 propone el formato de los perfiles de cargos por competencias a implementar en la entidad.

La configuración de las **competencias** del contenido del puesto o cargo responde esencialmente a ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?

- Qué hace el o los ocupantes del puesto: Se consignan las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- Cómo lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones.
- Para qué lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

En cuanto a los **requisitos y responsabilidades** habrá que considerar lo siguiente:

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

En relación con las **condiciones de trabajo** se considerarán las siguientes:

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

Tabla 4. Formato del perfil de cargo por competencias

Denominación del cargo:				
Área a la cual pertenece:				
Categoría ocupacional:	Grupo escala:	Salario:		
Misión:				
Competencias del cargo	Dimensiones			
Funciones				
Requisitos o exigencias del cargo				
Formación mínima necesaria:				
Experiencia Profesional mínima:				
Conocimientos específicos	1	2	3	
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores		
Requisitos físicos	1	2	3	4
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre el trabajo:				
Sobre los equipos y medios:				

Sobre la calidad del servicio:			
Sobre la relación con los usuarios:			
Sobre la eficiencia:			
Condiciones de trabajo			
Esfuerzo físico			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Esfuerzo mental			
<input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Medio	<input type="checkbox"/> Alto
Ambiente físico			
Nivel de iluminación:			
Condiciones de microclima:			
Exposición al ruido:			
Riesgos más comunes:			
Condiciones horarias:			
Horario de trabajo:			
Horario de descanso:			
Medios que necesita para su trabajo:			
Cultura organizacional			
Expectativas del comportamiento:			
Clima organizacional:			
Valores que debe tener presentes:			
Realizado por:	Fecha:	Firma: _____	
Revisado por:	Fecha:	Firma: _____	
Aprobado por:	Fecha:	Firma: _____	

Etapas IV: Implantación y prueba de los perfiles de cargos por competencias

Objetivo: Implementar y someter los perfiles a consideración de los trabajadores implicados y de la alta dirección como base para el trabajo de la gestión integrada de capital humano de la organización.

Paso 8: Implantación de los perfiles de cargos por competencias

Descripción: Luego de la aprobación de los perfiles de cargos por competencias por parte del consejo de dirección, la Dirección de Recursos Humanos de la entidad posibilitará la implantación de estos. Para ello se planificarán sesiones de capacitación a los directivos y demás trabajadores, donde se analizará su contenido para cada cargo, se llevará a cabo en la organización la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas en sus diferentes dimensiones, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso.

Paso 9: Prueba de los perfiles de cargos por competencias

Descripción: Se debe establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses de los perfiles de cargos por competencia, lo que posibilita el desarrollo de acciones para propiciar su enriquecimiento.

Etapas V: Seguimiento y monitoreo de los perfiles de cargos por competencias

Objetivo: Establecer los procesos de seguimiento y monitoreo de los perfiles de cargos por competencias de la entidad, como parte de la mejora continua de estos y como resultado de las correcciones derivadas del período de prueba.

Paso 10: Seguimiento (monitoreo) de los perfiles de cargos por competencias

Descripción: Este paso incluye el seguimiento y monitoreo de los perfiles de cargos por competencias en la entidad y consiste en establecer acciones de seguimiento, a partir de revisiones semestrales para detectar posibles cambios en sus contenidos a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la entidad, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que los perfiles de cargos por competencias de la entidad se mantengan permanentemente actualizados.

La gestión por competencias permite conocer las competencias de los trabajadores que contribuyen al cumplimiento de la misión, facilitan la adecuación de estos a los puestos de trabajo a través de procedimientos y objetivos claros, además, la introducción de una cultura basada en competencias mejora aspectos como la imagen corporativa por un desempeño excelente y la motivación de los empleados; de esta manera, optimiza el valor que cada uno de los profesionales aporta a la entidad.

El análisis de tecnologías para la determinación de perfiles de cargos por competencias permitió concluir la existencia de un conjunto de etapas, pasos, aportes y limitaciones que sirvieron de base para llegar a esbozar un procedimiento para la determinación de perfiles de cargos por competencias, el cual contiene cinco etapas y diez pasos que contribuirán al perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos por competencias en la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armada Pacheco, J. M. (2021). Gestión por competencias: Propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 38(98), 310-325.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>

Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, noviembre.

https://ideas.repec.org//a/erv/rccsrc/y2016i2016_1127.html

Cañizares Cedeño, E. L., & Suárez Mena, K. E. (2022). El método Delphi cualitativo y su rigor científico: Una revisión argumentativa. *Sociedad & Tecnología*, 5(3), 530-540.

<https://doi.org/10.51247/st.v5i3.261>

Cuesta Santos, A. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3), 699-699.

<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699>

Cuesta Santos, A., Fleitas Triana, S., García Fenton, V., Hernández Darias, I., Anchundia Loor, A., & Mateus Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24-35.

<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/861>

- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 229-240. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S., & Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Peñalosa, M., & Arévalo, F. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), 116-133. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-95182007000100009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Pérez Van Morlegan, L., & Ayala, J. C. (2013). *La gestión moderna en recursos humanos*. EUDEBA. <https://www.eudeba.com.ar/Papel/9789502320137/La+gesti%C3%B3n+moderna+en+recursos+humanos>
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(66), 169-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6146952>
- Sánchez Tarazaga, L., & Ferrández Berrueco, R. (2022). Aplicación del método Delphi en el diseño de un marco para el aprendizaje por competencias. *Revista de Investigación Educativa*, 40(1), 219-235. <https://doi.org/10.6018/rie.463611>
- Sandoval Socre, F., & Pernaletе Chirinos, D. (2017). Marco ontológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 5(1), 17-41. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/1996>
- Torres López, S., Cuesta Santos, A., Piñero Pérez, P. Y., & Lugo García, J. A. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 124-134. <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/714>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Tamara Despaigne Mustelier y Tania Vargas Fernández diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Tamara Despaigne Mustelier estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional