



www.eumed.net/rev/turydes/

Vol 4, Nº 9 (febrero/fevereiro 2011)

EL PROCESO DEL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN CON LAS ESPECIFICACIONES PARA CONFECCIONAR LA MATRIZ DE LAS COMPETENCIAS Y CONSTRUIR EL PERFIL DEL CARGO O DE OCUPACIÓN. EJEMPLO DE DEPENDIENTE GASTRONÓMICO EN LA RAMA TURÍSTICA

Pedro Manuel Zayas Agüero

Dr. Ciencias Psicológicas

Universidad de Holguín, Cuba

pedro@ucm.hlg.sld.cu

Abstract

The new systems of management are characterized with a strategic projection, organizational or flattened structures, they integrate the processes and operations within the company, the decentralization, the enrichment of work, the variety of abilities, multicompetences, the work in semi-independent teams, participation in improvement of work methods, the overall quality in the service as much to clients employees and the values added to the clients.

The subject of this article is the process of analysis and the description, with the specifications for the preparation of the matrix of competences and construction of the profile of the position or occupation.

In the epistemological, theoretical and methodologic interconnection, theory links with practice, disobeying standing out the matrix of competences. When the phases of the work (planning, organization, execution and control) merge with the man (cognitive, affective, physical and social spheres), there it is when it is created the profile of the competences.

In the methodological field was analyzed the different methods and techniques used in the development of this activity advocating the necessity of integration of the quantitative and qualitative methods pointing out that are the characteristics of the subject-object-subjects interrelations those who determine the preferred use of such methods and advocating a *multimethod, multitechnique* conception.

The main results reached in this article, are related to the proposed procedure to construct to the profiles of competences and the ways to evaluate them,

Resumen

Los nuevos sistemas de dirección están caracterizados con una proyección estratégica, estructuras organizativas o aplanadas, integra los procesos y operaciones dentro de la empresa, la descentralización, el enriquecimiento del trabajo, la variedad de habilidades, multicompetencias, el trabajo en equipos semi-autónomos, la participación en el mejoramiento de los métodos de trabajo, la calidad total en el servicio tanto al cliente (como a) los empleados, y los valores añadidos a los clientes.

El objetivo de este artículo es el proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para la confección de la matriz de las competencias y la construcción del perfil del cargo u ocupación.

En la interconexión epistemológica, teórica y metodológica se vincula la teoría con la práctica, destacándose la matriz de las competencias. Cuando las fases del trabajo (planeación, organización, ejecución y control) se fusionan con el hombre (esferas cognitivo, afectiva, física y social), ahí es cuando se crean(crea) el perfil de las competencias

En el plano metodológico se analizó los distintos métodos y técnicas empleados en el desarrollo de esta actividad abogando por la necesidad de la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos, precisando que son las características de la interrelación sujeto-objeto-sujetos las que determinan el empleo preferente de los mismos, y por una concepción multimétodo, multitécnica.

Los principales resultados alcanzados en este artículo, están relacionado con el procedimiento propuesto para construir los perfiles de competencias y la forma de evaluarlas,

Palabras claves: análisis, descripción, especificaciones, matriz, perfil, ocupación, competencias.

-Introducción

El desarrollo de la globalización y la informática que se produce en el mundo contemporáneo, transforman cada día más los procesos del trabajo. El análisis y descripción de cargo como punto partida en la Gestión Recursos Humanos juega un importante papel en el estudio de trabajo. El proceso de determinar cuáles son las características de trabajo y los requerimientos humanos de los cargos es un problema de investigación.

En el procedimiento elaborado se emplean los términos de análisis y descripción, especificaciones y perfil de cargos con una acepción funcional diferente al enfoque tradicional, haciendo énfasis en el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, en el cual a partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora la matriz y confecciona el perfil del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos.

Esto no es un proceso lineal, sino que existe simultaneidad e interdependencia en una secuencia de derivación, lo que se muestra en el modelo propuesto, donde se resalta la independencia relativa, y la interdependencia existente entre los mismos. Con respecto a los procedimientos empleados, algunos autores no ven el proceso de análisis y descripción, especificaciones, matriz de competencias y elaboración de perfiles como actividades que se desprenden una de otras.



Fig. 1 Modelo de la interrelación entre el análisis, la descripción, las especificaciones y los perfiles de cargos.

En el presente trabajo se formula un procedimiento y se defiende el carácter de derivación y de interrelación de estos procedimientos, lo que se muestra en el modelo propuesto, donde se resalta la independencia relativa, y la interdependencia existente entre los mismos.

4.2 Métodos para analizar las competencias

Existen tres procedimientos fundamentales:

4.2.1 Análisis directos

La valoración directa, se realiza mediante un inventario anteriormente preparado de las principales características requeridas para desarrollar la actividad laboral, recogiendo la información de forma directa en una escala de la cual se sacan directamente las competencias.

Louart, P., (1996) señala que es “la descripción directa de los objetivos y las actividades que lo componen.”

En el método directo, se puede utilizar los procedimientos siguientes:

- los ocupantes describen objetivos, procesos y operaciones, exigencias o competencias mediante una guía de entrevista o cuestionario sobre los cargos o ocupación siguiendo
- se puede proponer a los ocupantes del cargo que haga un inventario escrito (diario) de sus actividades
- organizar reuniones de intercambio entre varios ocupantes del cargo
- también estos pueden ser aplicados a, a sus jefes, a los ocupantes de otros cargos vinculados al cargo objeto de estudio, y a expertos en general, lo que sirve obtener información, para cruzar la información y buscar el acuerdo entre los diferentes criterios existentes.

En las reuniones de intercambio pueden aparecer ciertas dificultades como son:

- las omisiones
- las deformaciones
- las respuestas incompletas
- distorsiones debidas a la relación con el trabajo
- dificultad para traducir su trabajo con las palabras apropiadas
- herir la susceptibilidad de las personas
- provocar la desconfianza del ocupante el cargo.

- los análisis pueden matizados un enfoque individual.
- puede aumentar el temor y la desconfianza
- sin participación activa de quien ocupa el puesto.
- las situaciones que se repiten
- las principales dificultades del trabajo
- provocar actitudes sesgadas
- la observación continuada puede provocar distorsiones

Este método de análisis directo con puede hacerse un enfoque sesgado con un criterio individualizado.

Este método requiere objetividad y rigor científico. Es aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis.

Es importante el uso de técnicas estadísticas que indiquen las tendencias del comportamiento del objeto de estudio.

4.2.2 Análisis indirectos

La determinación indirecta es un análisis de una actividad Y se hace a través de la observación directa del investigador sobre los ocupantes de los cargos, mediante modelos. También se deben determinan las exigencias comparando los perfiles de trabajadores con rendimientos extremos

.Las fuentes de información para efectuar el análisis de manera indirecta pueden ser:

- guía observación
- listas de comprobación
- las fotografías del día
- objetivos
- los resultados, los productos, los servicios
- procesos y operaciones
- funciones, tareas o acciones
- la simulación en el laboratorio
- el análisis de incidentes críticos
- el estudio de las comunicaciones del cargo
- relaciones entre los ocupantes de cargo y el equipamiento
- manera de trabajar
- redes funcionales y operativas
- entorno exterior. (Louart, P, 1996)
- marketing exterior e interno

Este método de análisis indirecto puede hacerse de manera impersonal. Este método.

El procesamiento de la información también requiere objetividad y rigor científico por eso aconsejable que se usen los métodos de expertos empleados están los métodos Delphi, Phillip 66, grupos nominales, técnicas de búsqueda de consenso, voto ponderado, comparaciones apareadas y técnicas estadísticas para la validación y la confección del análisis.

4.2 3 Análisis mixto

Se trata de que simultáneamente los dos procedimientos existen. Consiste en la descripción directa de los objetivos de las actividades que lo componen y la determinación indirecta, es el análisis que lo hace a través de una actividad modelo, mediante la integración sobre la base de las características de trabajo, funciones laborales o características personales (cognitiva, afectiva, físico y social.)

El método de análisis mixto es de mayor rigor, porque utiliza ventajas de directo y indirecto.

- ¿Cómo desarrollar el análisis y descripción de cargos?

En el análisis y descripción se integran las características del trabajo, los valores organizacionales y modo directo de determinación de los requerimientos humanos.

En el análisis y descripción de cada cargo u ocupación se elaboran las especificaciones del cargo, las cuales deben contener los principales requerimientos y exigencias, con vistas a determinar las competencias que debe poseer un ocupante del mismo para lograr un buen nivel de desempeño.

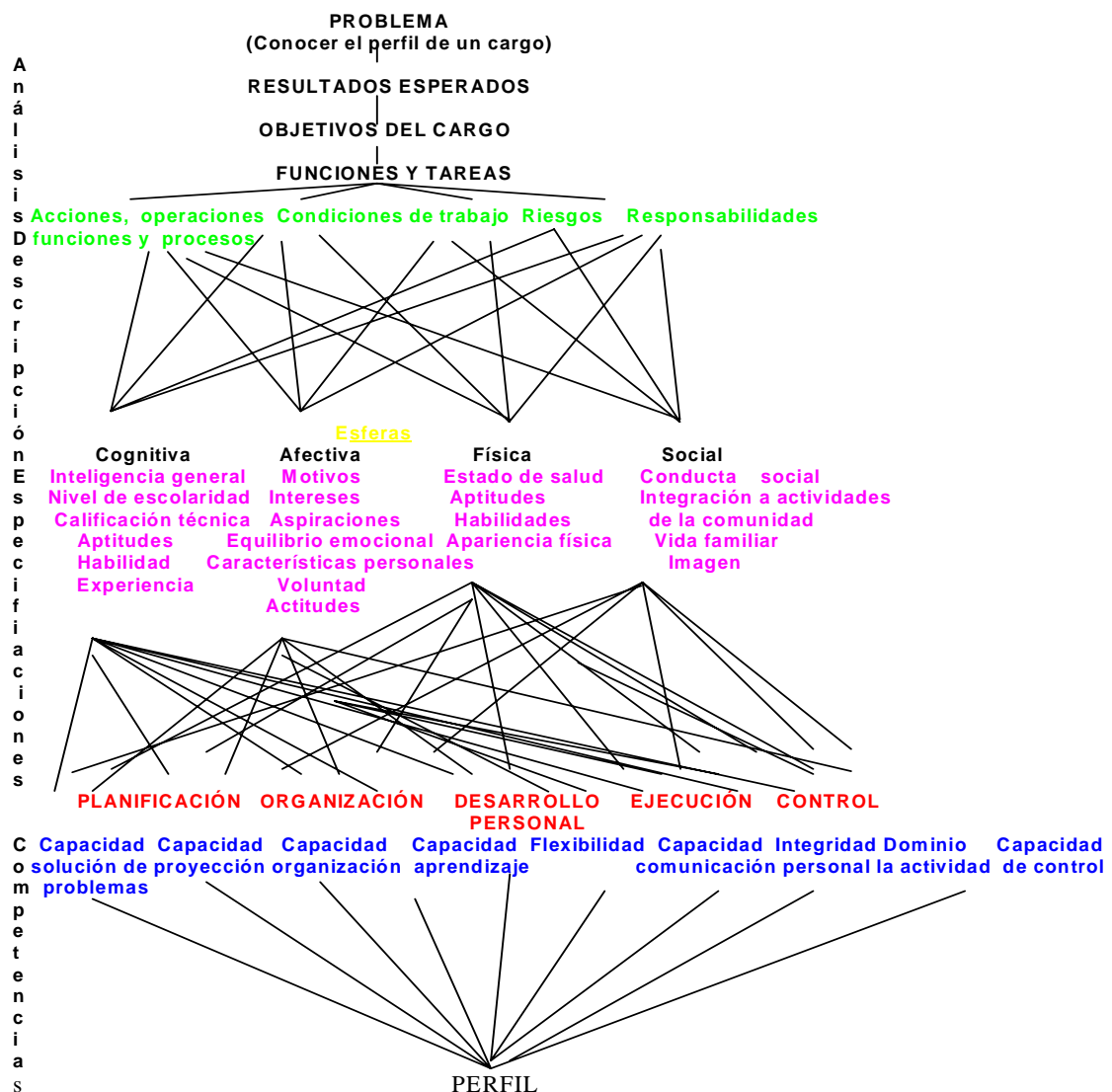


Fig. 2 El rombo de las competencias (Zayas, P., 2002)

Zayas, P., (1996) proyectó un método en la realización de investigaciones, denominado rombo, como una expresión del comportamiento del pensamiento en la obtención del conocimiento, que se manifiesta, como señala Bernal, J. (1987), en que la investigación científica es un proceso de sucesivas expansiones y contracciones, de análisis y síntesis.

El autor construyó una herramienta que permite transitar de forma sistémica de un procedimiento a otro, del análisis, descripción, las especificaciones hasta la confección de los perfiles de los cargos.

Las experiencias desarrolladas sobre la base de la interrelación entre el análisis y la descripción en correspondencia con las especificaciones de cargos permiten la elaboración del perfil de competencias.

En el plano metodológico, dado el dinamismo, flexibilidad y la complejidad del objeto se sostiene una concepción multimétodo, multitécnica que integre los métodos de la investigación teórica y empírica: cuantitativos y cualitativo según lo requiera el objeto, siendo las formulaciones teóricas del investigador el hilo conductor en el desarrollo de este proceso.

El análisis de los cargos es un proceso objeto de dirección, por lo que es necesario planificar, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo del mismo.

- Preparación el análisis y descripción de cargos

Sobre la base de los diferentes métodos y procedimientos y la práctica empresarial se identificaron los pasos siguientes:

Determinar los objetivos del empleo del análisis y descripción de cargos

El análisis de cargos tiene diferentes finalidades por lo que resulta importante determinar con qué objetivos se realizará el mismo para definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear y la información de salida que se pretende obtener, así como orientarlos en función de delimitar los requerimientos humanos del cargo.

Elaboración del modelo teórico del análisis

Un paso metodológico vital en el desarrollo de una investigación es la modelación del objeto, pues la misma refleja las concepciones teóricas sobre las que se basa el investigador y sus conocimientos respecto al objeto.

Es necesario determinar los elementos, aspectos, factores o dimensiones que se valorarán en el desarrollo del análisis del cargo, lo que determinará de forma directa, indirecta y mixta, la confección de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

Preparación del personal que efectuará el análisis

Un elemento de vital importancia desde el punto de vista metodológico, es la preparación del personal que realizará el estudio, de ello depende en gran medida la calidad del trabajo.

Definir los cargos que serán objeto de análisis

Es necesario, en función de la planificación y organización del análisis de cargos, definir aquellos que serán objeto de estudio, la cantidad de cargos y de ocupantes de los mismos, el tipo de cargo y fuerza necesaria, pues esta información condiciona los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

Definir las fuentes de información a emplear

Otro elemento que tiene incidencia directa en los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información, son las fuentes que brindarán esta.

Entre las principales fuentes a emplear se encuentran las siguientes:

- ocupantes de los cargos
- jefes de los ocupantes de los cargos
- ocupantes de cargos vinculados con el cargo objeto de estudio
- expertos
- documentación existente del cargo u otros similares
- los manuales de normas y procedimientos
- funciones
- calificadores.

Involucrar a los participantes

El análisis de cargos es un proceso donde la información se obtiene por personas y por las interrelaciones entre estas fundamentalmente.

Un papel central desempeñan los ejecutores directos de la actividad, ya que son portadores de un gran cúmulo de experiencias e información. De ahí la necesidad de lograr su participación directa en la construcción del conocimiento sobre los cargos.

Reunir la información existente sobre los cargos

Es difícil que surja un cargo que no tenga un antecedente en otro cargo, o que no exista al menos uno similar en otras empresas.

Por eso se hace necesario estudiar las experiencias y la información existente sobre los mismos, ubicándolo en la estructura de la organización dentro del conjunto de interrelaciones que sostiene con otros.

Definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información

El valor del proceso de análisis, descripción, especificación y elaboración de los perfiles de competencias de los cargos depende del grado de adecuación en el empleo de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos.

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos empleados se encuentran:

- método de observación
- las fotografías del día
- guías de observación
- listas de comprobación

- la autoobservación a través de los denominados diarios de trabajo
- análisis de documentos tales como manuales de trabajo, calificadores
- cuestionarios
- entrevistas
- técnica de los incidentes críticos

-métodos de expertos entre los que se pueden mencionar:

- el método Delphi
- Phillip 66
- grupos nominales.

En los procesos efectuados, se definieron los aspectos de base para confeccionar una guía de observación, de entrevista o cuestionario para ser aplicado a expertos, ocupantes de un cargo, jefe de los ocupantes del cargo, u otros trabajadores que se relacionen con la actividad.

En el despliegue del uso del rombo de las investigaciones, primero operan los procesos analítico-sintéticos, descomponiendo el objeto en sus principales elementos y sus interrelaciones, esto permite definir que métodos, técnicas e instrumentos se van a emplear en la recogida de la información sobre las principales características del trabajo.

En este modelo se parte del análisis del cargo, el cual consiste en una descomposición sistémica mediante el árbol de objetivos, que va de:

- los objetivos
- resultados esperados a las funciones
- tareas del cargo
- las características y particularidades del trabajo, tales como:
 - tipo de organización de la producción
 - trabajo individual o en equipo
 - acciones y operaciones
 - condiciones de trabajo
 - riesgos
 - responsabilidades

- ¿Cómo elaborar el análisis y las descripciones de cargos?

En la literatura existente se hace énfasis en mostrar los elementos que deben reflejarse en la descripción de cargos, pero no se muestran los procedimientos y pasos que deben seguirse en pos de la consistencia de los aspectos reflejados; por eso abordaremos nuestra proyección y experiencias de como elaborar las descripciones de cargos.

Determinación de los expertos

Primeramente hay seleccionar y entrenar al grupo de expertos en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener analizando los expedientes laborales, las responsabilidades desempeñadas, cursos y superación recibida, años de experiencia en la profesión y su especialidad de graduación.

Para hacer el papel de expertos hay que revisar los profesiogramas, manuales de procedimientos y calificadoros del cargo de los ejecutores directos de la actividad. También realizar entrevistas **a directivos** y trabajadores de gran experiencia en la actividad, con un alto prestigio en la organización.

Expertos	Título	Años de exp. en la labor	Años de exp. en el cargo	Años de exp. en la actividad	Cargo	Centro de trabajo
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						

Fig. 3 Características de los expertos

Cuesta, A (2002) plantea el nivel de concordancia, donde una vez respondida las preguntas y recogidas las respuestas de todos los expertos, se determina a través de la expresión, que es más cada una operación de %:

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

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

El criterio de decisión empíricamente se maneja así:

Cc = 100 - 80 el coeficiente de competencia del experto es alto

Cc = 79 - 60, el coeficiente de competencia del experto es medio

Cc = 59 o menos, el coeficiente de competencia del experto es bajo

También tiene otro procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos seleccionados. Según el método expuesto por Campistrous Pérez, (1998) señala:

$$Kc = \frac{1}{2} (kc + ka)$$

Kc: Es el coeficiente de competencia.

kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tienen el experto acerca del problema, calculado sobre la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1, de esta forma, la evaluación 0 indica que el experto no tiene absolutamente ningún conocimiento de la problemática correspondiente, mientras que la evaluación de 1 significa que el experto tienen pleno conocimiento del problema planteado, existiendo entre estas dos evaluaciones extremas nueve posibilidades intermedias.

ka: Es el coeficiente de argumentación de los criterios del experto, obtenidos como resultado de la suma de los puntos obtenidos a través de una tabla patrón:

Fuentes de argumentación.	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teórico realizado por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

Fig. 4 Fuentes de argumentación / Grado de influencia de cada una de las fuentes

Al experto se le presentara esta tabla sin cifras orientándose el marcado de cuales de estas fuente el considera que han influido en su conocimiento. Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

Proposiciones de	1	2	3	4	5	6	Kc	Ka	KC
Expertos									
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
Coefficiente promedio de los expertos									

Fig. 5 Coeficiente de competencia de los expertos.

Posteriormente utilizando los valores de la tabla patrón para cada una de las casillas marcadas por el experto se calcula el coeficiente de argumentación.

Criterio de decisión
Si $0,8 \leq Kc \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto
Si $0,5 \leq Kc < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio
Si $Kc < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo

Fig. 6 Criterio de decisión

El criterio de decisión permite evaluar las características de los trabajadores que ocupan el cargo y han demostrado un con desempeño superior.

-Determinación de los objetivos

La determinación de las competencias está en la precisión de los objetivos de un cargo. Por eso hay consultar a los expertos para que realicen sugerencias acerca del objetivo del cargo.

Lista de objetivos

Ordene por orden de prioridad los objetivos del cargo, otorgando el valor 1 al que considere más importante.

No	Objetivos	Valor
1		
2		
3		
4		

Fig. 7 Lista de objetivos

Después hay agrupar la lista obtenida como resultado de la sugerencia de los expertos

Objetivos del cargo	Opiniones de expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10

Fig. 8 Selección del objetivo del cargo

S. Siegel (1974) en el libro "Diseño experimental no paramétrico" exponen pruebas estadísticas, en el caso de nos ocupa, el coeficiente de concordancia **Kendall W**, ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. En cualquiera computadora que tengan programas estadísticos no paramétricos (SPCC, Stadistic y otros) se encuentran esa técnica. Se entran los expertos y las variables y se establece la prioridad en los elementos de la lista para seleccionar el de mayor peso, según el criterio de los expertos, donde se aplicará el método de concordancia de Kendall, logrando un valor de W, de ahí que se escoge el objetivo del cargo.

El coeficiente de concordancia **Kendall W**, ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia total y el valor 0 un desacuerdo total.

Si no se tiene computadora el modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{1/12 K^2 (N^3 - N) - K \sum T}$$

donde,

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j; su cálculo es efectuado mediante la expresión:

$$S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

K: número de jueces (expertos).

N: número de factores ordenados (competencias).

T: factor de corrección cuando existen observaciones ligadas, obteniéndose así:

$$T = \sum (t^3 - t) / 12$$

t : número de observaciones de un grupo ligado por un rango dado. Cuando ocurren "observaciones ligadas" (valores iguales a un mismo factor), a cada una de las observaciones se le asigna el promedio de los rangos que se le habrían asignado si no hubieran ocurrido ligas.

S. Siegel (1974) resume el orden de esta prueba estadística de la forma siguiente:

1. Determinar N (número de factores) y K (números de jueces que asignaron rangos o ponderaciones). Ordenándose los rangos observados en una tabla K * N.
2. Para cada factor, se determina R_j (la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces).

3. Se determina la media de las R_j . Se expresa cada R_j como una desviación de la media. Estas desviaciones se elevan al cuadrado y los cuadrados se suman para obtener S .
4. Se procede al cálculo de W , mediante el uso del modelo referido.
5. La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N :
 - a) Si $N \leq 7$, la tabla R contiene valores críticos de S para significación de W en los niveles de 0,05 y 0,01.
 - b) Si $N > 7$, se calcula X^2 según la expresión que más adelante se plantea, cuya significación para $df = N - 1$ se prueba en la tabla C .

El diseño para el análisis, descripción y especificaciones del cargo, que posibilita la determinación de las competencias, a partir de los objetivos de trabajo y del cargo, las funciones y las tareas, las características del trabajo y exigencias del hombre que contiene un coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados, donde se tiene que obtener un KC , para que sea considerado como válidas las competencias.

- Confección del análisis y descripción del cargo

El análisis y descripción de los cargos y ocupaciones debe abordarse con la concepción de un perfil amplio en el proceso de organización del trabajo; haciendo énfasis en el diseño de cargos en el enriquecimiento y ampliación de los mismos y tomando en cuenta los aspectos vinculados con la variedad, autonomía, significación, retroalimentación y trabajo en equipo.

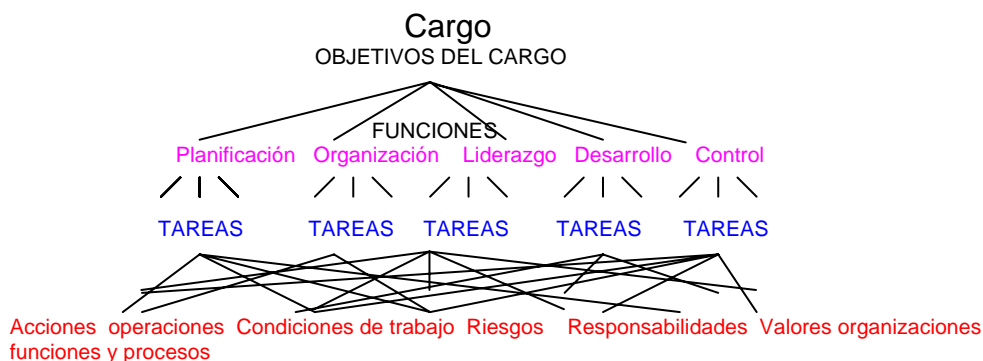
Existen diferentes modelos de descripción de cargos y ocupaciones, en función del procedimiento propuesto se elaboró un modelo de descripción de cargos.

Aspectos a reflejar:

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos.
- Principales procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas a desempeñar.
- Condiciones de trabajo.
- Principales riesgos.
- Responsabilidades.
- Valores organizacionales
- Requerimientos humanos obtenidos de forma directa

Una vez definidos los principales aspectos que caracterizan un determinado cargo, sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias se elabora sobre esa base la descripción del mismo.

Se elabora sobre esa base la descripción del mismo.



La información recogida debe ser organizada en función del empleo posterior de técnicas estadísticas o de búsqueda de consenso, que permitan arribar a conclusiones sobre los aspectos que deben quedar reflejados en las descripciones y especificaciones.

Recogida de la información

En este aspecto es importante el rigor, la ética y la seriedad en la aplicación y en el registro sistemático de la información, empleando la concepción multimétodo de recoger la información por diferentes vías, para luego integrarla mediante procedimientos como la triangulación.

Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

Organización y procesamiento de la información

A partir de la modelación teórica y de la elaboración y definición de los métodos, técnicas e instrumentos,

Una vez aplicados los instrumentos y recogida la información, se procede a organizar la información obtenida y se computa la misma en una tabla de frecuencias.

Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

En correspondencia con la cantidad de sujetos se puede aplicar una técnica de búsqueda de concordancia; luego se analiza pudiendo usar el criterio de expertos, y finalmente se debaten los resultados con los sujetos. A partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

Si se trata métodos indirectos, directos y mixtos en el caso de estos últimos, debe recogerse la información en este momento de forma directa sobre los valores organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio, sobre cuales son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

- Búsqueda de consenso sobre las descripciones

El análisis de cargos y descripción, como un proceso que entrelaza el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos en función de la consistencia de los resultados, debe dejar definido qué aspectos quedarán reflejados en las descripciones y especificaciones, valorando los acuerdos existentes sobre los criterios propuestos en la información obtenida.

En la misma pueden emplearse técnicas participativas de búsqueda de consenso tales como:

- el voto ponderado
- comparaciones apareadas
- nivel de concordancia

Luego de haber concordancia sobre las principales características y exigencias de un cargo se trabaja en la validez de los mismos mediante el análisis de la validez concurrente.

Deben realizarse sesiones de trabajo en grupo con los participantes en el proceso con la finalidad de intercambiar criterios, enriquecer el proceso y lograr consenso.

Después que se recoge la información sobre los procesos, **funciones, tareas, condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades**, sea de forma directa, indirecta o mixta (**observación indirecta, directa o ambas**) se realiza una ronda con los expertos, para ver si estaban de acuerdo, en caso de no estarlo que las marcaran con **No**.

Lista de funciones y tareas principales

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las principales procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas a desempeñar, condiciones de trabajo, principales riesgos, responsabilidades del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con **NO**.

No	Procesos, funciones, tareas principales, condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades	NO
1		
2		
3		
4		
5		

Fig 9 Lista de funciones y tareas principales

Seguidamente se ordena el trabajo y aplica en los expertos.

No	Procesos, funciones, acciones, operaciones y tareas condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades.	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1														
2														
3														
4														

Fig. 10 Selección de procesos, funciones, tareas principales, condiciones de trabajo, principales riesgos, y responsabilidades

Después se usa el método Delhi, haciendo varias rondas cuando sea necesarios, escogiendo aquellas cuyo coeficiente de concordancia sea mayor que **60** logrando determinar de esta forma las funciones y tareas principales y elabora la descripción del cargo como se muestra.

Descripción del Cargo	
Nombre del puesto:	
Área:	
Categoría ocupacional:	
Misión U Objetivo:	
No	Proceso, funciones y tareas principales condiciones de trabajo, principales riesgos y responsabilidades
1	
2	
3	
Condiciones de Trabajo	
1	
2	
3	
Principales Riesgos	
1	
2	
Responsabilidades	
1	
2	

Fig. 4.10 Descripción del cargo

- Ejemplos de descripciones elaborados

Cargo: Dependiente Gastronómico.

Dependencia jerárquica: **Restaurante**

Objetivos

-Realiza la preparación y servicio, tanto de alimentos como de bebidas y licores a los clientes, así como el cobro de los mismos.

-Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, atiende las llamadas telefónicas y la recepción de datos a la llegada de los usuarios.

Principales funciones y tareas a desempeñar

- Sirve alimentos y bebidas en la forma de servicio a la Española y algunos a la Francesa.
 - Alinea las mesas del salón del comedor en distintas formas geométricas, extiende manteles, prepara utensilios y los coloca sobre las mesas en un orden establecido, acondiciona los muebles auxiliares del servicio.

- Sirve alimentos en el almuerzo, comida y cena de acuerdo a lo solicitado por el usuario, en caso que el menú no sea dirigido, sirve coctelería internacional, aperitivos, digestivos, refrescantes, entretiempos, estomacales y alimenticios, bebidas nacionales e internacionales, fiambres variados, "buffets" y banquetes.

-Escribe notas, cobra el consumo y efectúa el cierre y ajuste de operaciones de la venta realizada.

- Elabora algunos cocteles sencillos.
- Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, llevando el control de la caja.
- Atiende las llamadas telefónicas.
- Realiza la recopilación de datos y entrega de habitaciones a la llegada de los usuarios.
- Mantiene en buen estado los recursos materiales a su cuidado.
- Aplica las normas de cortesía y de P.H.T.
- Mantiene buena apariencia personal.
- Atiende correctamente a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea que se le asigne relacionada con su trabajo
- Conocer las diferentes formas de servicio y los utensilios que se emplean en éstos.
- Reconocer por simple inspección los alimentos y bebidas que sirve y los ingredientes principales.
- Poseer conocimientos de matemática: numeración, operaciones fundamentales con números enteros, decimales y fraccionarios.
- Conocer el sistema internacional de medidas, conceptos geométricos, figuras geométricas, dibujos y elementos de decoración.
- Utensilios de trabajo, de acuerdo con la actividad que realiza.
- Utiliza máquina contadora y teléfono.

Condiciones de trabajo

- Exigir se le asigne uniforme.
- Velar por la seguridad, organización y limpieza del puesto de trabajo.
- Buena iluminación, ventilación.
- Horario de trabajo por turnos.

Riesgos

- Cortaduras en el cuerpo por el uso de utensilios de vidrio, cuchillo y otras herramientas.

Responsabilidad

- Sobre personas: Cualquier demora en el servicio puede provoca molestias a los clientes, afectando el buen funcionamiento de la entidad.
- Sobre bienes: Es responsable de todos los bienes que posee bajo su custodia.
- Sobre la seguridad de otros: Es responsable de chequear que los productos que posee para la elaboración de bebidas y buffets estén en buen estado, para no afectar la salud de los clientes.
- Relaciones Internas:- Se relaciona con el técnico de P.H.T, dependientes de almacén, departamento económico, con el fin de supervisar, asesorar y solicitar mercancías.
- Decisiones: En cuanto a sus funciones y tareas.
- Autonomía: Tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos y formas con el objetivo de lograr un mejor servicio a sus clientes.

En el desarrollo del análisis se introduce la obtención de información de forma directa sobre los requerimientos humanos para desarrollar exitosamente la actividad, pero la complejidad del objeto aconseja el empleo de la concepción multimétodo que permita mediante la triangulación cruzar la información en función de lograr alcanzar la veracidad necesaria para incidir sobre estos procesos.

Las características del trabajo y los valores organizacionales no se traducen automáticamente en exigencias humanas, por lo que es necesario, una vez elaborada la

descripción del cargo, sobre la base del análisis de contenido y los postulados teóricos asumidos inducir en un proceso heurístico (que luego debe ser validado), la derivación de las principales funciones y requerimientos humanos para su desempeño, clasificando estos últimos desde el punto de vista organizativo en las cuatro esferas principales que forman al hombre como ser integrado (cognitiva, afectiva, física y social), lo que permite determinar las principales unidades y elementos de las competencias complejas y las competencias simples.

Es necesario reiterar que el estudio de estas especificaciones o requerimientos humanos, no debe hacerse de forma atomista, sino que debe reflejar la necesaria relación entre el todo y las partes, concebir al hombre como un todo integrado, valorar las formaciones, diferentes síntesis integradoras y elementos, unidades y competencias, y no obviar dentro de la respuesta total, los aspectos puntuales de las cualidades específicas, porque introducen elementos diferenciadores.

- ¿Cómo confeccionar las especificaciones de los cargos? Análisis de las características personales y sociales.

Las características del trabajo no se traducen automáticamente en exigencias humanas, sino que es necesario un análisis de contenido mediante el cual, sobre la base de los postulados teóricos asumidos se induzcan en un proceso heurístico (que luego debe ser validado) los requerimientos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados en competencias que permitan desarrollar con éxito el cargo.

A partir de la descripción del cargo, sobre la base de las características de las tareas, las principales acciones u operaciones, las condiciones de trabajo, riesgos y las responsabilidades, se derivan las especificaciones del cargo, que no son más la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito un cargo u grupo de éstos.

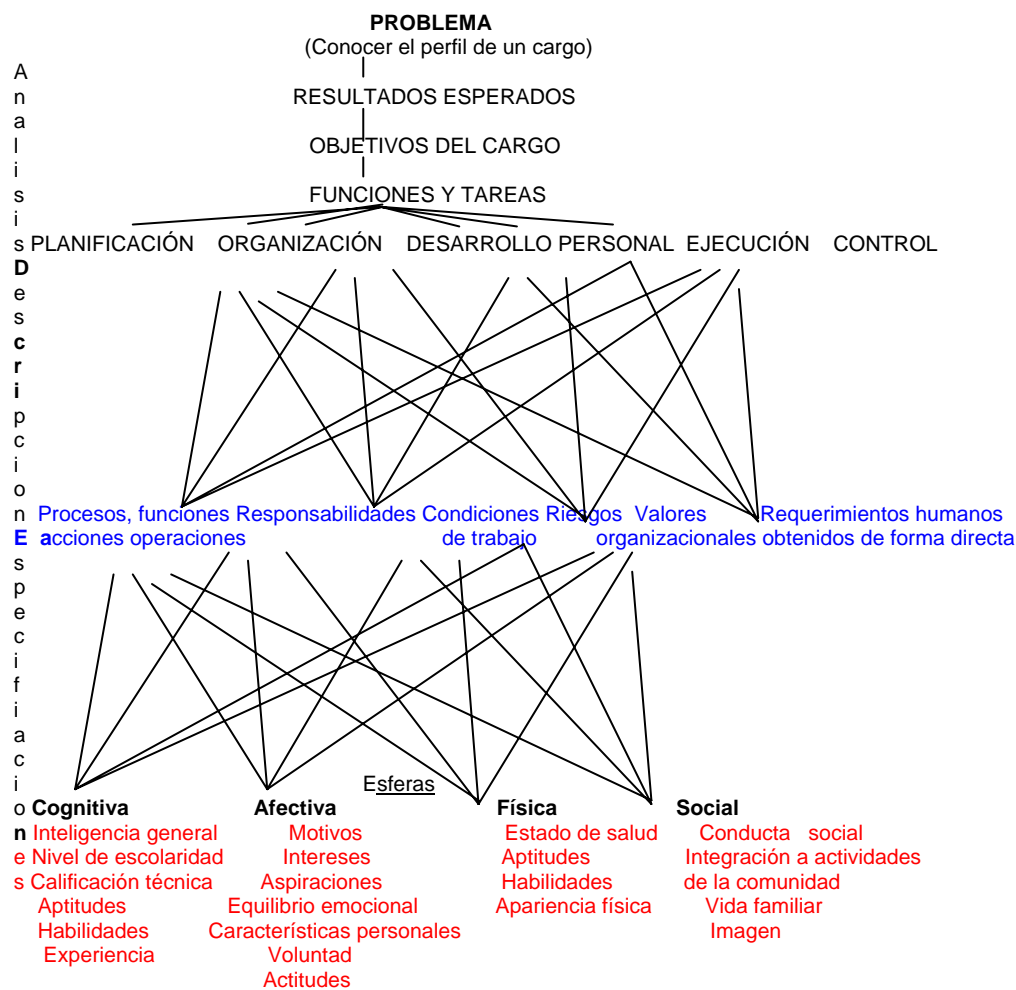
Las especificaciones precisan los criterios (de selección) para un determinado cargo u ocupación, y este es el punto de partida de la validez y la confiabilidad del proceso.

La recogida de la información para la elaboración de las especificaciones, en un primer momento se realiza de forma simultánea al efectuar el análisis y descripción de cargos, ya que le permite al investigador obtener el criterio experimentado de jueces, tales como los ocupantes del cargo, los jefes respectivos u otros expertos, sobre los requerimientos humanos de un cargo relacionándolo directamente con las características del trabajo que ellos señalan como las más representativas del cargo.

La información que se va a emplear en la confección de las especificaciones se obtiene derivando de los objetivos, funciones, tareas, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades contenidos en de la descripción de cargos; los conocimientos, formación, experiencia y características personales. Pero se debe aprovechar a los sujetos, de quienes se obtienen las informaciones sobre las características del trabajo, para conocer su criterio de qué cualidades deben reunirse para desarrollar con éxito un cargo determinado.

-Propuesta inicial de especificaciones del cargo

A partir del análisis de contenido y el análisis teórico se listan los objetivos, las principales funciones, los valores organizacionales y los requerimientos humanos.



Los criterios de los jueces sobre qué requerimientos humanos tiene un cargo determinado y el análisis teórico efectuado se elaboran las especificaciones del cargo.

-Búsqueda de consenso sobre las especificaciones

Es necesario en este punto la consulta y el intercambio en función del posible ajuste de los aspectos recogidos en las especificaciones.

Se pueden realizar sesiones de trabajo en grupo con los ejecutantes del cargo, jefes de estos y otros expertos que participaron en la recopilación de la información. Asimismo, emplear técnicas participativas de búsqueda de consenso o ambas, debiendo ponderarse la importancia y el peso de las diferentes cualidades o conjunto de ellas dentro de las competencias.

En el desarrollo de este proceso es posible además indagar en qué medida los criterios expuestos en las especificaciones son elementos o factores que determinan el éxito en la ejecución de una actividad, por lo que se puede realizar un proceso de validez concurrente de dichos criterios.

Para ello se debe consultar a los documentos, expertos y ocupantes para que brinden sugerencias sobre aquellas cuestiones que deben ser consideradas características personales y sociales del cargo, teniendo en cuenta los valores organizacionales que se requieren para su desempeño, logrando la búsqueda de consenso sobre estas.

Más tarde se realiza una ronda con los expertos, donde se les facilita la lista, solicitándoles si estaban de acuerdo con que esas fueran las características personales sociales para el desempeño del cargo, en caso de no estarlo que las marcaran con **No**.

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las características y valores personales del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkelas con **NO**

No **Características personales y sociales** NO

Fig 12 Lista para selección de características personales

Se aplican el método Delhi, escogiendo aquellas cuyo coeficiente de concordancia fuera mayor que **60**

No	Características, valores personales y sociales													
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	S	N	CC
1														
2														
3														
4														

Fig. 13 Selección de las características, valores personales y sociales

Después se clasifica las características, valores personales y sociales del cargo, según las respectivas esferas que se ha determinado tienen incidencia en el éxito del desarrollo de la actividad: cognitiva, afectiva, física y social

-Elaboración de las especificaciones del cargo

A partir del consenso sobre los elementos o unidades de competencias se elaboran las especificaciones definitivas del cargo.

Características, valores personales y sociales del cargo.	
No	Esfera cognitiva
1	
2	
3	
Esfera Afectiva	
1	
2	
3	
Esfera Física	
1	
2	
3	
Esfera Social	
1	
2	
3	

Fig. 14 Clasificación de las características personales y sociales del cargo

-Validación de los criterios contenidos en las especificaciones

En el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida los criterios expuestos en las especificaciones son elementos o factores que determinan el éxito en la ejecución de una actividad. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente de dichos criterios.

- Propuesta de modelo de especificaciones

Partiendo de las experiencias desarrolladas, se elaboró un modelo de especificación de cargos sobre la base de la interrelación con el análisis, la descripción y en correspondencia con la elaboración del perfil de las competencias.

Partiendo de las experiencias desarrolladas, sobre la base de la interrelación entre el análisis, la descripción y en correspondencia con la elaboración del perfil se elaboró un modelo de especificación de cargos

Datos generales

Nombre del puesto

Información sobre el trabajo

Objetivos

Principales funciones y tareas

Esfera cognitiva

Habilidades específicas

Inteligencia general

Nivel de escolaridad requerido

Calificación técnica necesaria

Conocimientos necesarios

Experiencia

Aptitudes

Esfera afectiva

Equilibrio emocional

Características personales

Esfera física

Habilidades físicas

Edad

Condiciones físicas necesarias

Estado de salud

Esfera Social

Conducta social y personal

Valores sociales y personales

Prestigio

Imagen

Status social, personal, familiar

-Ejemplos de especificaciones elaborados

Cargo: Dependiente gastronómico

Dependencia jerárquica: **Restaurante**

Objetivo

-Realizar la preparación y servicio, tanto de alimentos como de bebidas y licores a los clientes, así como el cobro de los mismos.

-Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, atiende las llamadas telefónicas y la recepción de datos a la llegada de los usuarios.

Principales funciones y tareas

- Sirve alimentos y bebidas en la forma de servicio a la Española y algunos a la Francesa.
- Alinea las mesas del salón del comedor en distintas formas geométricas, extiende manteles, prepara utensilios y los coloca sobre las mesas en un orden establecido, acondiciona los muebles auxiliares del servicio.
- Sirve alimentos en el almuerzo, comida y cena de acuerdo a lo solicitado por el usuario, en caso que el menú no sea dirigido, sirve coctelería internacional, aperitivos, digestivos, refrescantes, entretiempos, estomacales y alimenticios, bebidas nacionales e internacionales, fiambres variados, "buffets" y banquetes.
- Escribe notas, cobra el consumo y efectúa el cierre y ajuste de operaciones de la venta realizada.
- Elabora algunos cócteles sencillos.
- Realiza la venta y cobro de productos en la tienda, llevando el control de la caja.
- Atiende las llamadas telefónicas.
- Realiza la recopilación de datos y entrega de habitaciones a la llegada de los usuarios.
- Es responsable de todos los bienes que posee bajo su custodia
- Mantiene en buen estado los recursos materiales a su cuidado.
- Aplica las normas de cortesía y de P.H.T.
- Mantiene buena apariencia personal.
- Atiende correctamente a los clientes.
- Realiza cualquier otra tarea que se le asigne relacionada con su trabajo.
- Utiliza los utensilios de trabajo, de acuerdo con la actividad que realiza.
- Usa la computadora, máquina contadora, teléfono.
- Conocer las diferentes formas de servicio y los utensilios que se emplean en éstos
- Reconocer por simple inspección los alimentos y bebidas que sirve y los ingredientes principales

Esfera cognitiva

- Haber pasado el curso de dependiente gastronómico.
- Graduado del curso correspondiente o poseer conocimientos equivalentes y tener dos años de experiencia como dependiente gastronómico.
- Habla, lee y escribe cualquier idioma, principalmente el Inglés.
- Poseer conocimientos de matemática: numeración, operaciones fundamentales con números enteros, decimales y fraccionarios.
- Conocer el Sistema Internacional de Medidas, conceptos geométricos, figuras geométricas, dibujos y elementos de decoración.

- Demostrar capacidad, experiencia y habilidad en el desempeño de sus funciones.
- Tener una inteligencia general normal promedio.
- Sentido estético.
- Memoria para detalles.
- Memoria verbal

Esfera afectiva

- Debe ser una persona organizada.
- Debe ser disciplinada y responsable.
- Cumplidora.
- Dinámico

Esfera física

- Mantener buena apariencia personal e higiene.
- Destreza en manos y dedos
- No tener afectaciones de salud en sentido general.

Esfera Social

- Sociable.
- Conducta adecuada dentro de la organización.
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales
- Austero.
- Honesto

-Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias de los cargos

El análisis y descripción, como expresión de características trabajo y con las especificaciones son la expresión del hombre forman las competencias.

Este proceso de determinación de las competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no sólo de utilidad (para los procesos de selección) sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y evaluaciones del desempeño.

En la concepción sobre el objeto se parte de una concepción compleja de las competencias al valorar las mismas como un producto de la actividad en cuyo estado desempeñan un papel fundamental los procesos de formación; y en correspondencia se formula la existencia de competencias desarrolladas o actuales y competencias potenciales.

Las competencias son configuraciones que integran los objetivos, las características de la actividad, los resultados esperados y los valores organizacionales con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones vistos como totalidad.

Es importante hacer referencia a la estructura interna de las competencias, las cuales como configuraciones sistémicas están conformadas por elementos interrelacionados los que producen un efecto sinérgico, pero a su vez pueden existir competencias simples, conformados por un solo elemento que la define o competencias complejas en cuyo caso se hace necesario explorar su estructura interna.

La etapa de integración de las características laborales, los valores organizacionales y las características personales resulta un momento importante porque marca la transición del momento analítico a la síntesis.

-Elaboración de la matriz de competencias

Para la definición de las competencias se elabora lo que se denomina matriz de competencias.

La matriz de las competencias es la interconexión epistemológica, teórica y metodológica que vinculó a la teoría con la práctica, cuando las fases del trabajo (planeación, organización, ejecución y/o liderazgo, control, desarrollo personal) se fusionan con el hombre (esferas cognitivo, afectiva, física y social). Ahí es cuando se funden las competencias.

La matriz de competencias es donde se elabora una tabla en la que se sitúa en el eje horizontal, en la parte superior, las **esferas de la actividad laboral** que son clasificadas dentro de la función estructural del trabajo, correspondiente a la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control, y eje vertical donde aparecen los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados que son parte esenciales de la** matriz, después vienen (las capacidades, habilidades y características, valores personales y sociales) cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) que tienen incidencia en el éxito y el desarrollo de la actividad.

Para la elaboración de la matriz de competencias del cargo, se tendrá en cuenta lo siguiente:

MATRIZ DE COMPETENCIAS																				
Esferas / Exigencias	Esfera de la actividad laboral / Objetivos																			
	Planeación					Organización					Ejecución y/o Liderazgo				Desarrollo personal y social				Control	
Procesos, funciones, resultados esperados																				
Cognitiva																				
C1																				
C2																				
C3																				
Afectiva																				
A1																				
A2																				
A3																				
Física																				
F1																				
F2																				
F3																				
Social																				
S1																				
S2																				
S3																				

Fig. 15 Matriz de competencias. .

En la organización de la información se crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede a clasificar los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** en la **esfera de la actividad laboral** (la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control), después y casan las habilidades, cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social), donde convergen para cada uno de los **procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados** para varias exigencias de las diferentes esferas; a la vez que el resultado puede ser complejo por estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral y las exigencias personales y sociales necesarias. Se pueden formar tanto cuadrantes y intercepciones verticales como horizontales, así como las subcompetencias o las competencias que se deriven.

De este modo se integran al clúster, presidido por el resultado esperado, el dominio de las acciones necesarias para su desempeño y las cualidades personales, lo que puede realizarse mediante la validación de contenido por el criterio de jueces, para luego validarlo en la práctica, o incorporar cualidades que ya han sido sometidas a criterio de validación y son incluidas según el peso que tengan, y luego se nombra la competencia. En este caso sería una competencia de planeación.

-Identificación de las competencias

Es un proceso esencialmente colectivo, cuyos productos surgen de la interacción entre quienes integran el grupo de expertos, apoyados por especialistas en el análisis de competencias. En esta primera instancia se aplica la técnica de tormenta de ideas a partir de la cual puedan identificarse las competencias correspondientes a un área determinada, para luego, definir las competencias que debe cumplir el cargo para desarrollar de forma eficaz las funciones y tareas. Para ello se realizan las tareas siguientes:

Los expertos determinan para cada cuadrante, las competencias correspondientes, lo que genera el grupo de competencias para este cargo.

Las competencias se revisan, se eliminan las repeticiones, algunas de ellas se ajustan, se agregan y se reformulan enunciados hasta llegar a un producto en el que los expertos y los participantes se reconozcan.

¿Está usted de acuerdo en que estas sean las competencias del cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con **NO**.

No	COMPETENCIAS LABORALES	NO
1	CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL Y DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
2	CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN	
3	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
4	FLEXIBILIDAD	
5	CAPACIDAD COMUNICATIVA	
6	CAPACIDAD VOLITIVA	
7	INTEGRIDAD PERSONAL	
8	CAPACIDAD CONTROL	

Fig. 16 Primera Lista de competencias del cargo.

DELPHI														
No	COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	SS	SN	KC
1														
2														
3														
4														
5														
6														

Fig. 17 Selección de las competencias

Se realiza una ronda con los expertos, donde se les facilita la lista de competencias y subcompetencias obtenidas y se aplica el método Delphi para determinar su concordancia, escogiéndose aquellas cuyo nivel de concordancia sea mayor que **60**, quedando identificadas las competencias requeridas para el cargo.

Estas son las competencias y subcompetencias que se han determinado para el cargo.

. **Lista de las competencias del cargo para seleccionar valor esperado**

Necesitamos usted seleccione el valor esperado actual o prospectivo en los candidatos. Considerando el nivel **5 muy nivel superior**, el **4 nivel superior**, **3 el intermedio**, **2 el elemental** y **1 bajo**.

No	COMPETENCIAS LABORALES	Valor				
		5	4	3	2	1
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Fig. 18 Nivel y valor las competencias y las subcompetencias

Se realiza una ronda con los expertos, donde se les propone la lista de competencias para que seleccionen el nivel esperado que corresponda en cada caso, aplicando para ello el método Kendall

Valor esperado	Opiniones de expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel muy superior										
Nivel Superior										
Nivel Intermedio										
Nivel Elemental										
Nivel bajo										

Fig. 19 Selección del valor esperado

Se determina el nivel del valor esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo, para ello se establecen cinco niveles: Nivel baja, nivel elemental, nivel intermedio y nivel superior y nivel muy superior

Se realiza una ronda con los expertos, donde se les facilita el nivel y valor de las competencias y subcompetencias obtenidas y se aplica el método Delphi para determinar su concordancia, escogiéndose aquellas cuyo nivel de concordancia sea mayor que **60**, quedando identificadas las competencias requeridas para el cargo.

- Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias

En el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente acudiendo a la evaluación de ocupantes del cargo con un alto nivel de desempeño.

En la definición de los métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de la información sobre el sujeto se busca la veracidad del conocimiento con una concepción multimétodo, multitécnica.

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elabora una síntesis gráfica del nivel esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo.

-Elaboración de los perfiles de competencias

A partir de las experiencias desarrolladas se elabora el perfil de competencias de una ocupación.

Nombre del puesto: **Dependiente gastronómico**

Nivel de escolaridad: **12 grados**

Calificación Técnico y Profesional requerida: **Graduado de servicios turísticos**

Dependencia jerárquica: **Restaurante**

No	COMPETENCIAS	Nivel Esperado				
		5	4	3	2	1
1	CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL	X				
	Realizar la preparación y del servicio: alinea las mesas del salón del comedor en distintas formas geométricas, extiende manteles, prepara utensilios y los coloca sobre las mesas en un orden establecido, acondiciona los muebles auxiliares del servicio.					
	Sirve alimentos y bebidas en la forma de servicio a la Española y algunos a la Francesa.					
	Reconocer por simple inspección los alimentos y bebidas que sirve y los ingredientes principales					
	Escribe notas, cobra el consumo y efectúa el cierre y ajuste de operaciones de la venta realizada					
	Habla, lee y escribe cualquier idioma, principalmente el Inglés					
	Usa la computadora, máquina contadora, teléfono					
2	CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN		X			
	-Utiliza los utensilios de trabajo, de acuerdo con la formas de servicio y actividad que realiza.					
	Empleo adecuado de métodos de trabajo					
	Aplica las normas de protección, higiene del trabajo					
3	Disciplina y puntualidad					
	CAPACIDAD COMUNICATIVA	X				
	Aplica las normas de cortesía					
	Atiende correctamente a los clientes					
4	Mantener adecuadas relaciones interpersonales					
	Trabajo en equipo					
	Capacidad de solución de problemas		X			
5	Iniciativa					
	Creatividad					
6	Capacidad volitiva		X			
	Constancia					
7	Poseer laboriosidad demostrando una disposición positiva en trabajo					
	Capacidad control					
8	Es responsable de todos los bienes que posee bajo su custodia					
	Mantiene en buen estado los recursos materiales a su cuidado.					
	Integridad personal					
	Conducirse correctamente en la vida					
9	Honestidad					
	Mantiene buena apariencia personal					
10	Poseer responsabilidad cumpliendo conscientemente con los deberes del centro y su trabajo					

Fig. 20 Perfil de competencias

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elabora una síntesis gráfica del nivel esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo, según el tipo de fuerza que se necesite.

Este proceso de determinación de las competencias, su estructuración y modo de presentación resulta no sólo de utilidad para los procesos de selección sino que también ha sido empleado para la certificación de competencias, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y evaluaciones del desempeño.

-Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores. Uno de los principales resultados del presente trabajo está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases y elementos componentes se definieron las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral:

-Capacidad técnico profesional: dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.

-Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas, capacidad de análisis y síntesis, profundidad, amplitud, flexibilidad, independencia, iniciativa, originalidad, perseverancia, constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

-Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.

-Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.

-Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.

-Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.

-Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, influencia,

relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.

-Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomínio, seguridad, sostenibilidad de la motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.

-Capacidad control: cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y ordenado.

-Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

-Consideraciones finales

El análisis, la descripción las especificaciones, la matriz y el perfil de las competencias, es punto de partida para la solución de numerosos problemas de recursos humanos. Desempeña un importante papel en el estudio de trabajo y es un proceso investigativo en función de obtener información sobre las características del trabajo y los requerimientos humanos que se desarrollan el proceso de laboral. Tiene múltiples usos en todas las esferas, en la puede destacar: en es el subsistema de organización: planeación de la fuerza de trabajo, la valoración de cargos, la administración salarios, métodos de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional; en el desarrollo y la formación: el reclutamiento, la selección, los planes de carreras, la promoción evaluación de los directivos y los empleados, evaluaciones del desempeño y en lo social: los proyecto de equipos de trabajo, los planes de comunicación y motivación

El principal objeto de la interrelación hombre-trabajo son las competencias en la que se unen las características del trabajo actual, las personas y las esferas que la integran y los elementos que la integran en su esencia configuracional, sistémica y holística

Las características del trabajo, reflejado en el análisis y la descripción, las especificaciones, matriz de las competencias y el perfil de los cargos, constituyen la base objetiva el proceso hombre-trabajo. Es una herramienta que permite una visión clara y definida de los procesos, funciones y operaciones que se dan dentro de la empresa

.Bibliografía

- Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. <http://www.actual.com>.
- Allless, Martha, A. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, pp 252.
- Allport, W. (1969). *La personalidad. Su configuración y desarrollo*, Ed. Herder, Barcelona.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Byars, Ll. y L. Rue, (1996). *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, España.
- Cardona, P. Chinchilla, M. (1999). *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Harvard Deusto Business Review, No 89, marzo – abril. pp 10-19.
- Casas, J. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de recursos humanos?* webmaster@cinterfor.org.uy.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿Qué es el SCID?* webmaster@cinterfor.org.uy.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿Qué es el DACUM?* webmaster@cinterfor.org.uy.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000). *¿Qué es una unidad de competencias?* webmaster@cinterfor.org.uy.
- Champy, J. (1996): *Reingeniería en la gerencia*, Ed. Norma, Colombia, 244 pp.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
- CINTEFOR/ OIT (2001). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. México. En: <http://www.cinterfor.org.uy>.
- Cinterfor/OIT (2000). *Conceptos básicos de competencias laborales* webmaster@cinterfor.org.uy.
- Cinterfor/OIT (2000). *¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral?* webmaster@cinterfor.org.uy.
- Cowling, A y James P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Cuesta Santos, A. (2001). *"Gestión de Competencias"*; Ed. Academia; La Habana.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp.
- Drucker, P. (1992). *Managing for the future*, Ed. Truman Talley Books Dutton, New York, 184 pp.
- Ducci, María A. (1997)., "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: *Formación basada en competencia laboral*, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Dulewicz, V. (1989). *Evaluación y selección en las organizaciones: Los métodos y prácticas de contratación y evaluación*. New York, pp 645-649.
- Fleitas Triana, S. (2007). *Modelando el proceso de gestión de recursos humanos*. <http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano/ponencias/>.
- Gallego Franco, M. (2007). *Procesos de gestión humana basados en competencias*. [www.http://arearh.com](http://arearh.com).
- Gramigna, Maria Rita. (2005). *Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas*. <http://www.pa-partners.com>.
- Hay Group (1999). *Clasificación genérica de las competencias*. www.haygroup.com.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Lodeiro Peña, L. (2002). *Tesis en opción al grado científico de master en ciencias técnicas*. Universidad de la Habana. Habana. Cuba. Universidad de Valencia. España. 95 pp.
- Louart, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona. 262 pp.
- Mc Clelland, D. y D. Burnham (1976). "Power is the great motivation", *Harvard Business School Review*, marzo-abril.
- McClelland, D. (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence", in *American Psychologist*, January 1973.
- Mertens, L (1996). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Colombia.
- Morales Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos*. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
- MTSS, Resolución No. 21 del 1999. *Reglamento para la Capacitación Profesional de los Trabajadores*.
- MTSS, Resolución No. 21 del 2007. *Evaluación del desempeño*.
- NC 3000/2007. *Sistema de gestión integrada capital humano. Vocabulario*.
- NC 3001/2007. *Sistema de gestión integrada capital humano. Requisitos*.

- NC 3002/2007. Sistema de gestión integrada capital humano. Implementación y procedimiento documentado: identificación, validación y certificación.
- Ohio State University.(1998). Introduction to DACUM, Ed. Center on Education and Training for Employment, USA.
- OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general> www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix
- OIT. (1993). *Formación profesional. Glosario de términos escogidos*, Ginebra.
- Portillo, Mazerovsky (2003). Reclutamiento de Personal. www.monografía.com
- Puchol, L (1994). Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
- Riesgo, L. (1990). Selección de personal, Ed. Paraninfo, Madrid.
- Rodríguez Quevedo, A. (2003). La matriz de competencias laborales, una alternativa para el logro de la competitividad de su capital humano. www.gestiondelconocimiento.com.
- Rodríguez Trujillo, N. (2002). Selección efectiva de personal basada en competencias. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Venezuela. CINTERFOR/ OIT. En: <http://www.cinterfor.org.uy>.
- Rodríguez, A. (1990). Transitando por la psicología. Ed. Ciencias Sociales. Habana. Cuba
- Sánchez Rodríguez, A. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias. <http://www.cienciasholguin.cu>.
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Organizaciones Consultoras, aplicación en la provincia Holguín.
- Sánchez, J. (1993). Selección de personal. Guía Práctica, Ed. Amarú, Salamanca, España. 134 pp.
- Selva, J (2005). Las etapas de la gestión por competencias. Disponible en red www.uv.es/selva/gestion/article/etapasgespor.comp.htm
- Sikula, A. y J. McKenna (1989). Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.
- Spencer, L. y McClelland, D. (1984). Competency Assessment Methods: History and State of the Art. USA.
- Stanton, S. (1989). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, Ed. Limusa, México, 200 pp.
- Swan, W. (1997). ¿Cómo escoger el personal adecuado?, Ed. Norma, Bogotá, 244 pp.
- Taylor, F. (1903). Shop Management. Reunión de la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos (A.S.M.E.). New York.
- Thornton, G. C., y Byham, W. C. (1982). Assessment Centers and Managerial Performance. London: Academic Press.
- Velázquez Zaldivar, R. y Delgado Pérez, E. (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial.
- Zayas Agüero, P. (1996). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.
- Zayas Agüero, P. (1997). El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones, Ed Academia, La Habana, [Cuba](#), 146 pp.
- Zayas Agüero, P. (2001). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.
- Zayas Agüero, P. (2002). Concepción teórico-metodológica del proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.