

# Perfil de puesto: problemas actuales y nuevos enfoques de competencias

## *Strategic Profile: Present Situation and New Competence Approaches*

Silvia María Ariet Rodríguez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Contabilidad y Finanzas,  
Universidad de La Habana, Cuba  
[sariet@fcf.uh.cu](mailto:sariet@fcf.uh.cu)

### RESUMEN

Con este estudio se demuestra cómo la correcta identificación del perfil de competencias del puesto elimina las ineficiencias en la selección del personal. Se presentan conceptos relacionados con la competencia laboral y la caracterización de sus aspectos fundamentales. Los métodos y las técnicas empleados fueron: empírico, inductivo-deductivo, diagrama de Ishikawa, encuestas y entrevistas, entre otros. A partir de un estudio en una entidad nacional se muestra el efecto económico del costo en la selección del personal que representa el 50 % del costo de operaciones de cada periodo analizado. Se concluye que el estudio del puesto y la planificación de la matriz de competencias deben formar parte de la proyección estratégica de gestión de toda entidad.

**PALABRAS CLAVE:** competencia laboral, costo de personal, matrices de competencias, perfil de competencias del puesto, proyección estratégica.

### ABSTRACT

*In this work is demonstrated how the correct competence profile identification eliminates inefficiency in personal selection. Concepts about labor competence and description of its main aspects are presented. Methods and techniques used were the empirical method, the inductive-deductive method, the analysis and synthesis, surveys and interviews, the Ishikawa diagram, among others. The economic impact in costs during personal selection is showed by means of study at a national enterprise. These costs represent 50 % of operative costs during the period analyzed. Profile study and competence matrix planning must be part of strategically forecast in enterprise management.*

**KEYWORDS:** labor competence, costs in personal selection, competence matrix, strategic profile, strategically forecast.

**RECIBIDO:** 5/2/2015  
**ACEPTADO:** 23/6/2015  
**CLASIFICACIÓN JEL:** M54

## Introducción

La necesidad de la empresa de diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de los recursos humanos condujo a cambios en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del

trabajo, lo que unido a las nuevas exigencias en el desempeño competente de los trabajadores condujo a nuevos enfoques. En la actualidad, cuando se hace referencia a la gestión de los recursos humanos se está hablando de competencia laboral. Esto se

evidencia en los criterios de las nuevas corrientes que consideran las matrices de competencia laboral como una herramienta fundamental para la política de los recursos humanos (Gutiérrez, 2005), y el perfil de competencias del puesto para facilitar el trabajo de análisis de selección del personal y permitir agrupar aquellos que son idénticos, lo que hace la muestra más pequeña (Carrasco, 2009). Sin embargo, los autores consultados no plantean que estas herramientas utilizadas para el mejoramiento de la gestión de los recursos humanos cambian el tradicional modelo convencional para el análisis y la descripción del puesto de trabajo, el que a su vez no considera el perfil de puesto dentro del análisis, sino en una fase posterior. La configuración del perfil de competencias se deriva de la actividad clave de la gestión de recursos humanos denominada análisis, diseño y descripción del puesto de trabajo, los cuales responden, esencialmente, a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

Las empresas cubanas se encuentran en un proceso de transformaciones, lo que las coloca frente al análisis de la proyección estratégica, en función de lograr la gestión eficaz y efectiva de los recursos humanos que constituyen la prioridad fundamental para el nivel de competitividad requerido.

En el ámbito nacional las disposiciones se basan en los principios de las normas internacionales. La Oficina Nacional de Normalización (ONN) dispuso normas nacionales NC 3000-2007, NC 3001-2007 y NC 3002-2007, que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el sistema de gestión integrada de capital humano. No obstante, se plantea que existen muy pocos modelos diseñados, problema que se evidencia en el resultado del comportamiento de la eficiencia de los recursos humanos en diferentes entidades, y en las fluctuaciones que estos presentan (Díaz y Rodríguez, 2008).

En muchos casos, existen en los puestos de trabajo personas sobrecalificadas, por la necesidad de colocarse en algún lugar donde puedan tener una posición estable, medianamente remunerada, para cubrir sus necesidades básicas, aunque implique, a corto o mediano plazo sentimientos de frustración, subutilización, descontento e ineficiencia. De este modo, hay que recurrir a procedimientos eficientes para mostrar a la persona entrevistada el objetivo

real de la institución y no caer en el error de ofrecer una posición que posteriormente se convierta en otra muy diferente a la que la persona estaba buscando. Esto evitará a la entidad ocasionar daños, no solo en la gestión laboral sino en lo económico, por incrementos en el costo de personal que ocasionan las bajas posteriores.

A pesar de la importancia funcional que, como estrategia empresarial, representa el buscar formas y métodos idóneos para lograr el mejoramiento de la calidad, incrementar la productividad y lograr competitividad, aún persisten situaciones y barreras dentro de las entidades para implementar con eficiencia el sistema de gestión integrada de capital humano.

### Metodología

La investigación se realizó en una entidad bancaria no financiera de alcance nacional donde existen problemas para implementar la gestión de los recursos humanos como un sistema, lo que incide en el proceso de selección de personal. Esta situación, unida a la carencia de un conocimiento sistemático del contenido de los puestos de trabajo, a inconsistencias en las interrelaciones de las diferentes áreas, al clima sicosocial que desmotiva y no permite el desarrollo de pertenencia, a la falta de colaboración mutua, a una estructura idónea para el desempeño de la gestión de los recursos humanos, agudiza el comportamiento y desarrollo efectivo de la actividad.

A partir de estas insuficiencias se definió como problema de investigación que las herramientas utilizadas en el análisis y diseño de puestos de trabajo en la institución objeto de estudio no facilitan la selección del personal, y afectan su permanencia en la entidad y la competitividad de la empresa. De acuerdo con esto, el presente trabajo se orientó a estudiar el mejoramiento del proceso de gestión de los recursos humanos basado en un diagnóstico de la actividad y el análisis de los costos para facilitar la selección del personal y garantizar la competitividad de la empresa.

Los métodos y técnicas empleados en el diagnóstico fueron los siguientes:

- Análisis documental de la NC 3001-2007 Requisitos y la NC 3002-2007 Implementación del Sistema de Gestión Integrada de

Capital Humano NC 3000-2007, revisión de la documentación aplicada, búsqueda de diferentes documentos e informes estadísticos internos que sustentan las bases de investigación.

- Métodos empíricos, mediante entrevistas realizadas a trabajadores y encuestas con la utilización de cuestionarios estructurados aplicados a los puestos clave, en los que se implementarán técnicas de validación.
- Tormenta de ideas como paso previo a seleccionar las categorías que conforman el diagrama causa-efecto. Se conformó un grupo de analistas con personas de mayor experiencia y conocimiento sobre la actividad, representantes de cada área funcional, para identificar los factores relevantes.
- Diagrama Ishikawa (causa-efecto), utilizado como herramienta de calidad para identificar, clasificar y poner de manifiesto las causas que inciden directamente en la problemática actual durante el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Matriz de ponderación como método para escoger, del total de las causas identificadas, las que en opinión de la mayoría tienen mayor influencia en la gestión del capital humano.
- Método inductivo-deductivo como vía de inferencia para arribar a nuevas deducciones a partir del conjunto de datos empíricos.

## Resultados

### Análisis documental

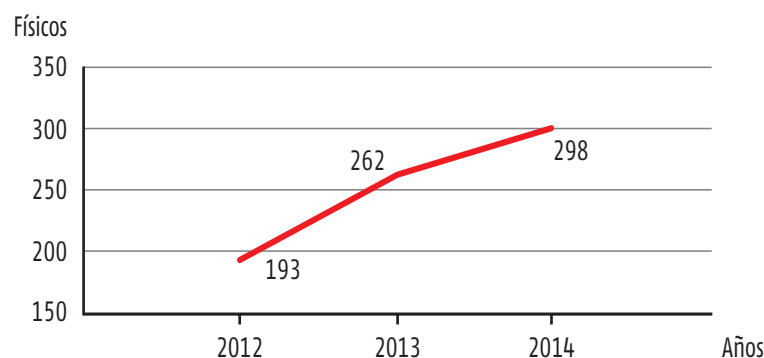
El análisis parte de identificar los aspectos que intervienen en la norma cubana NC 3001:2007,

que establece un grupo de requisitos para las organizaciones, que certifiquen el sistema de gestión integrada de capital humano y la correspondencia de su cumplimiento en la entidad. En la investigación se evidencian problemas en el «Manual del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano», que no definen las funciones específicas de cada una de las áreas y los cargos que intervienen para los servicios que brindan como institución bancaria no financiera, ni los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades que desempeña la institución. Se evidencia la carencia de un cronograma y una revisión sistemática de la implementación del sistema de gestión. Además, no se demuestra procedimiento documentado de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales, ni el proceso de certificación de la competencia demostrada para un determinado cargo; solo existe una propuesta que recoge el compromiso con la organización, la integridad y la confiabilidad, presentada ante el comité de competencias sin que consten sus resultados.

Se comprueba como problema principal que en la estructura organizativa, el área de recursos humanos no se encuentra subordinada a la primera línea de mando.

Las estadísticas muestran un alto número de bajas por solicitud propia en un periodo menor al año (figura 1).

Cuando se analiza el movimiento de personal, se observa que en los dos últimos años las bajas producidas ocurren, principalmente, en la categoría ocupacional de técnicos, ocupación de los



**Figura 1.** Bajas por solicitud propia (2012-2014).

**Fuente:** elaboración propia.

cajeros. Estas bajas representan más del 80 % del total. Esta categoría representa el 82 % del total de la plantilla cubierta, comportamiento que se refleja en la figura 2.

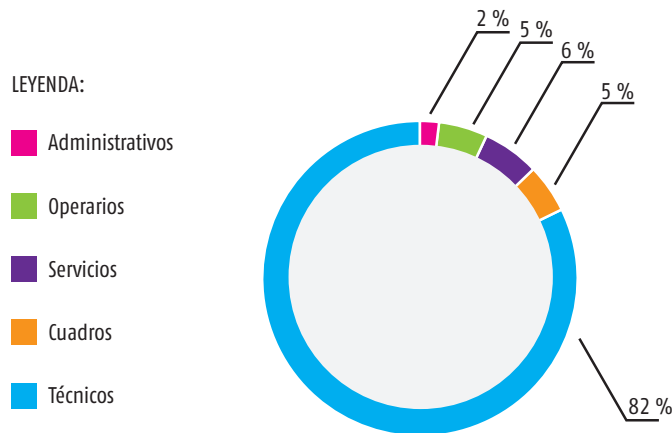
Otro factor importante en el caso de estudio es la composición de la plantilla por edad, que refleja que la fuerza laboral es mayormente joven y se encuentra dentro de un rango de 30 a 50 años, y que solo un 15 % son trabajadores mayores de 50 años, tal como se muestra en la figura 3.

### Entrevistas y encuestas

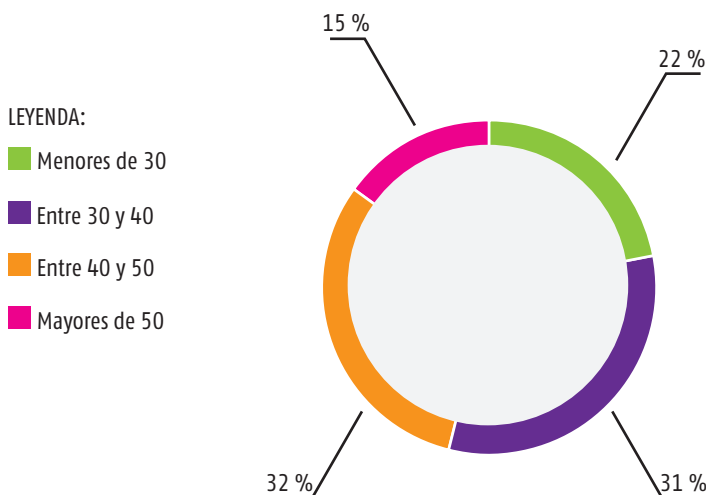
Para el estudio se parte de encuestas efectuadas donde se detectan divergencias en los conoci-

mientos de los puestos de trabajo, el 90,32 % de los encuestados consideran que conocen su puesto de trabajo, mientras que el 9,67 % dice no tener conocimientos de esto. En el área de Recursos Humanos, el 83,33 % considera que sí existe y que tiene conocimiento, mientras que el 16,66 % lo desconoce. En el muestreo efectuado en las sucursales provinciales también se refleja incompatibilidades en el conocimiento del puesto de trabajo.

A este análisis se le adiciona que de los trabajadores encuestados el 58 % son técnicos de nivel superior, y en las sucursales provinciales estos representan el 66 %. Por otra parte, el estudio de la permanencia en las oficinas centrales de



**Figura 2.** Composición por categoría ocupacional.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 3.** Composición de la plantilla por edad.  
Fuente: elaboración propia.

la entidad refleja que de 1 a 5 años representa el 22,5 %, mientras que en una sucursal el 55,5 % y en otra el 40 %.

Para analizar el contenido de los puestos de trabajo se diseña un cuestionario estructurado para ser llenado por cada trabajador de los puestos clave. En la descripción se detallan: tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto –qué hace su ocupante–; recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones –cómo lo hace–; objetivos que se pretenden conseguir en ese puesto –para qué lo hace.

La ventaja del uso del cuestionario como herramienta para el análisis del puesto de trabajo permite estandarizar resultados, el costo es reducido por su rapidez con la utilización de las TIC, y facilita mayor grado de reflexión. Como desventaja presenta que resulta difícil, engorroso de elaborar y puede ocurrir subjetividad en las respuestas.

Esta descripción permite formular tres aspectos fundamentales:

1. Identificar el puesto de trabajo y el propio trabajo en sí.
2. Definirlo y mostrar lo que se consigue en él.
3. Describirlo e indicar las funciones y las actividades que lo componen.

### Tormenta de ideas

Durante la fase de diagnóstico se utilizó la tormenta de ideas como herramienta para identificar una lista de teorías sobre las posibles causas de los problemas como paso previo a seleccionar las categorías que conforman el diagrama causa-efecto. Para ello se conformó un grupo de diez analistas con personas de mayor experiencia y conocimiento sobre la actividad como representación de cada área funcional.

Al grupo de personas seleccionadas se les aplicó de manera preliminar un cuestionario para comprobar sus conocimientos relacionados con los temas de la presente investigación.

Las ideas, que se fueron aportando por turno y por rondas, dieron la mayor cantidad de información para contribuir al conocimiento del problema y su entorno, se eliminaron las duplicadas y se ordenaron según criterios.

Una vez sometidas las ideas a los diferentes análisis se agruparon los criterios por categorías:

- Métodos.
- Políticas y estrategias.
- Diseño de puestos.
- Recursos.
- Capital humano.
- Reclutamiento y selección.

### Técnica matriz de ponderación

Para identificar las causas de mayor influencia en los problemas de gestión de capital humano, que requieren la máxima atención, se emplea el diagrama de Ishikawa (causa-efecto). Las causas fueron evaluadas por un grupo de expertos mediante una matriz de ponderación que proporciona un método ordenado para realizar la elección. El método consiste en comparar cada elemento con cada uno de los demás y calificarlo con un dos, si es superior; con uno, si ambos criterios son iguales, y cero, si se considera inferior.

Una vez finalizado el análisis de las causas, estas se totalizan por cada elemento y las calificaciones de cada uno de los miembros. Posteriormente, se conforma un cuadro resumen con la calificación total como se observa en la tabla 1.

En la investigación se detectan además las siguientes situaciones:

- Aquellas sucursales donde es más alto el movimiento de personal dedican poco tiempo a entrevistar nuevos trabajadores; en algunas se les da prioridad a profesionales universitarios, en otras el criterio primario es que tengan menos de 35 años o que sea personal con experiencia.
- El proceso de reclutamiento y selección lleva un costo, ya que luego de seis meses muchos abandonan el puesto.
- En la preparación y formación del adiestrado en un mes de entrenamiento se incurre también en costos.

### Costo del proceso de reclutamiento y selección del personal

Con la ayuda de los funcionarios se calculó el tiempo promedio y el costo del personal desde

**Tabla 1. Causas de mayor influencia en los problemas de gestión de capital humano**

RESUMEN	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL	%
<b>I. MÉTODO</b>												
1. No se trabaja la gestión de los recursos humanos como sistema	7	8	8	8	8	10	9	10	10	10	88	88 %
2. No se valora la gestión de los recursos humanos como variable esencial para la competitividad de la institución	7	8	9	9	8	9	9	9	10	10	88	88 %
<b>II. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS</b>												
3. Política de gestión de capital humano con documentación incompleta	2	8	4	5	5	7	7	7	9	9	63	63 %
<b>III. DISEÑO DE PUESTOS</b>												
4. Ausencia de perfiles de cargos	2	9	9	10	9	10	10	10	9	10	88	88 %
5. No tienen definidas las competencias laborales distintivas para cada puesto	2	9	9	10	10	10	10	9	9	10	88	88 %
<b>IV. RECURSOS</b>												
6. Altas bajas técnicas por solicitud propia	2	9	9	10	9	10	10	10	9	10	88	88 %
7. Altos costos del personal por selección incorrecta	2	9	9	10	10	10	10	9	9	10	88	88 %
<b>V. CAPITAL HUMANO</b>												
8. El personal no tiene dominio de los requisitos del puesto	2	6	7	9	8	8	8	9	9	9	75	75 %
<b>VI. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>												
9. Criterios de selección no adecuados	7	6	2	9	8	8	8	9	9	9	75	75 %

Fuente: elaboración propia.

el inicio del reclutamiento hasta la selección y contratación de los candidatos (tabla 2).

Para el costo de selección se tomaron las tarifas horarias de los especialistas, técnicos y directivos

que intervienen en la búsqueda de candidatos, tanto en las fuentes internas como externas, la recepción, las entrevistas, las evaluaciones psicológicas, los informes y otras mediciones hasta el

**Tabla 2. Costo del proceso de reclutamiento y selección**

PROCESOS DE SELECCIÓN	TIEMPO PROMEDIO (HORAS)	TARIFA HORARIA / SALARIO BÁSICO	CARGO	IMPORTE
Fuentes internas	4	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	8,08
Fuentes externas	56	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	113,12
Recepción de candidatos postulados	56	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	113,12
Revisión de antecedentes	8	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	16,16
		1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	11,96
Entrevistas	24	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	48,48
		1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	35,89
Evaluaciones específicas y psicométricas (*)	16	1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	23,92
Formación de candidaturas	4	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	8,08
Informes del proceso	2	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	4,04
		1,4953	Técnico A Seguridad y Protección	107,66
		2,4921	Subdirector de Operaciones Provinciales	179,43
		2,4921	Subdirector de Administración Provincial	179,43
		2,6233	Subdirector Provincial, Ciudad Habana	188,88
Selección del personal	72	2,0199	Especialista A Gestión Recursos Humanos	145,44
		1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	71,77
Elaboración de contrato	48	1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	11,96
Proceso de admisión	8	1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	11,96
Inducción	8	1,4428	Técnico Nivel Superior Formación y Adiestramiento	11,54
		1,4953	Técnico A Gestión Recursos Humanos	11,96
<b>Total</b>	<b>306</b>			<b>\$ 1 290,92</b>

Fuente: elaboración propia.



proceso de admisión e inducción que utilizan para cada uno.

Por otros costos asociados tales como transportación, gastos de teléfono y situaciones no contempladas en las etapas directas del proceso de selección se incrementa en un 23,5 %, lo que determina un costo total aproximado de \$ 1 595,00 por individuo.

Al valorar el costo de selección del personal que ocasionó bajas durante los últimos dos años (tabla 3), los resultados del incremento del costo representan el 50 % del costo de operaciones de cada periodo analizado, respectivamente.

**Tabla 3. Costo total del personal dado de baja por solicitud propia**

AÑOS	BAJAS	COSTOS	INCREMENTOS
2012	193	\$307 835	-
2013	262	\$417 890	\$110 055
2014	298	\$486 475	\$68 585

Fuente: elaboración propia.

A lo anterior, se debe agregar que este análisis implica solamente los costos del subsistema de entrada, porque posteriormente a la selección ocurren otros dos subsistemas de formación y subsistema de desempeño, que incluyen el tiempo y salario del capacitador, los compañeros de trabajo y supervisores, destinados a orientar al nuevo trabajador durante un mes de adiestramiento, adicionalmente a los posibles errores cometidos por este durante el proceso.

## Conclusiones

Este estudio permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció en el diagnóstico la carencia de identificación de las competencias distintivas para cada puesto de trabajo, lo que incide en el proceso de selección del personal, y provoca, en periodos cortos, fluctuaciones en cargos técnicos que impactan en la gestión de los recursos humanos y en la economía de la entidad, por los altos costos en la selección del personal.

- Se demostró, a partir del análisis del tiempo y costo del proceso de reclutamiento hasta la selección y contratación de los candidatos, el efecto económico en los últimos tres años, en relación con la cantidad de técnicos procesados y dados de baja por solicitud propia.
- Las técnicas aplicadas permiten señalar que existen problemas en los métodos empleados en la gestión de los recursos humanos como sistema y variable esencial para garantizar la competitividad de la empresa analizada.
- Se manifiesta en el trabajo que la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano requiere partir de la identificación y determinación de las competencias laborales y los perfiles de competencia, pues garantizan eficiencia en la gestión de los recursos humanos para la correcta selección del personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- CARRASCO, J. (2009): «Análisis y descripción de puestos de trabajo», *Revista Electrónica*, Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI), n.º 2, pp. 1-5.
- CHIAVENATO, I. (2006): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7.ª ed., McGraw-Hill Interamericana, México D. F.
- DÍAZ BRETONES, F. y A. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ (2005): *La función directiva en las administraciones públicas*, Instituto Andaluz de la Administración Pública, vol. 2, Sevilla.
- DÍAZ BRETONES, F. y A. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ (2008): *Reclutamiento y selección de personal y acogida*, Editorial Pirámide, Madrid.
- GARCÍA FRAILE, J. A. (2009): *Estrategias didácticas para formar competencias*, AB Representaciones Generales, Lima.
- GONZÁLEZ-ROMA, V. et al. (2006): «Burnout and Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?», *Journal of Vocational Behaviour*, n.º 68, pp. 165-174.
- GUTIÉRREZ OZEJO, P. L. (2005): *Enfoques modernos de administración*, Soluciones Gráficas SAC, Lima.
- HALLBERG, U. y W. B. SCHAUFELI (2006): «Same but Different: Can Work Engagement be Discriminated from

- Job Involvement and Organizational Commitment», *European Journal of Psychology*, n.º 11, pp. 119-127.
- NIVEN, P. (2003): *El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007): *Normas cubanas. Sistema de gestión integrada de capital humano*, Imprenta Oficina Nacional de Normalización, La Habana.
- ROBBINS, S. (2009): *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México D. F.
- SCHAUFELI, W. B. y M. SALANOVA (2007): «Work Engagement: an Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations», *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Information Age Publishers, pp. 135-177.
- SCHAUFELI, W. B.; T. W. TARIS y W. VAN RHENEN (2008): «Workaholism, Burnout and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?», *Applied Psychology: An International Review*, n.º 57, pp. 173-203.
- TOBÓN, S. (2010): *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*, Centro de Investigación en Formación y Evaluación, Ecoe Ediciones, Bogotá.

•••