

An aerial photograph of a coastal region, showing a large bay or inlet surrounded by rugged, mountainous terrain. The water is dark, and the land is a mix of green and brown, with some white patches that could be snow or light-colored rock. The sky is a pale, hazy blue.

Gestión Portuaria y Logística

Pinola, F. (Edit.)

un
i Universidad
Internacional
de Andalucía
A

Gestión Portuaria y Logística

Piniella, F. (Edit.)

EDITA: UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA
Monasterio de Santa María de las Cuevas
Calle Américo Vespucio, 2
Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla
www.unia.es

COORDINACIÓN DE LA EDICIÓN: Universidad Internacional de Andalucía.

COORDINADOR:
Piniella, F.

COPYRIGHT DE LA PRESENTE EDICIÓN:
Universidad Internacional de Andalucía

COPYRIGHT:

FECHA:
2009

EDICIÓN:
500 ejemplares

ISBN: 978-84-7993-078-3

DEPÓSITO LEGAL:

MAQUETACIÓN Y DISEÑO:
Olga Serrano García

IMPRESIÓN:

Ponencias

El transporte marítimo en el siglo XXI. Retos para la seguridad marítima y la protección medioambiental.

Francisco Piniella Corbacho, Universidad Cádiz

Planificación portuaria.

Alberto Camarero Orive, Universidad Politécnica de Madrid

Competitividad económica de los puertos.

María del Mar Cerbán Jiménez, Universidad de Cádiz

Supply Chain Management.

Rachid EL Felahi, Atlas Bottling Company (Coca-Cola)

La gestión de los recursos humanos en el sector portuario.

El modelo de gestión por competencias.

Mercedes Villanueva Flores, Escuela de Estudios Jurídicos y Económicos del Campo de Gibraltar

La seguridad y el medio ambiente en la gestión portuaria.

Manuel Moreno, Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras

Las carencias del sector portuario en marruecos y las oportunidades del desarrollo con el proyecto Tánger-Mediterráneo.

Azzariohi Ahmed, Universidad de Cádiz



La Gestión de los Recursos Humanos en el Sector Portuario. El Modelo de Gestión por Competencias

Introducción

Aunque unas empresas son muy diferentes de otras, todas tienen una característica en común, el éxito depende en su mayor parte del capital humano. Lo fundamental en cualquier organización son las personas que la integran, por ello, es primordial entender y gestionar eficazmente el personal que forma parte de una organización. Las empresas tienden a dar cada vez más importancia a la gestión de los recursos humanos, potenciando las características de los trabajadores que integran las organizaciones.

El objetivo de este capítulo es analizar el modelo de gestión por competencias adoptado en Puertos del Estado y en las Autoridades Portuarias, por lo que ha sido estructurado en tres partes. En una primera parte, se realiza un planteamiento general de la gestión de los recursos humanos, destacando algunas de las funciones consideradas relevantes en el departamento de personal. La segunda parte plantea, desde una visión general, el modelo de gestión por competencias, y en último lugar se analiza el caso concreto de Puertos del Estado y las Autoridades Portuarias. Se finaliza con unas conclusiones y una relación de la bibliografía utilizada.

1. La Gestión de los Recursos Humanos

1.1. Concepto y funciones.

El activo más importante que tiene una empresa está formado por las personas que trabajan en ella. Por ello, el departamento de recursos humanos tiene una importancia capital en el éxito o fracaso de cualquier organización. Son muchas las funciones que va a desempeñar este departamento, entre ellas se encuentran:

- El proceso de contratación del personal que va a formar parte de la empresa.
- La planificación de los recursos humanos: Consiste en desarrollar una estrategia que permita a la organización cubrir sus futuras necesidades de personal.
- La formación del capital humano: Es una herramienta a través de la cual el capital humano puede adaptarse al entorno actual y futuro.
- La gestión de la ruptura laboral de los empleados: Se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa. Es importante gestionar la ruptura laboral correctamente.
- La evaluación y gestión del rendimiento: Consiste en definir un nivel de rendimiento en el trabajo aceptable, valorar el rendimiento del trabajador y efectuar la comparación para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto, despido, etc.

- El desarrollo de la carrera profesional: Analizar las diferentes trayectorias profesionales existentes en una organización, así como los requisitos precisos para ir evolucionando en esa trayectoria.
- La gestión de las retribuciones: Deben basarse en un cuidadoso estudio de la valoración de puestos de trabajo.
- Responder a las exigencias internacionales de la gestión de recursos humanos: Existe la necesidad de diseñar programas de expatriación, de aquellas personas que se trasladan a trabajar y residir en otro país.
- Otras funciones: Motivación del personal, desarrollo de grupos de trabajo, liderazgo, negociación, comunicación, administración del personal, salud laboral, relaciones laborales, etc.

A continuación analizaremos algunas de estas funciones.

1.2. El proceso de contratación de la fuerza laboral.

La contratación de los candidatos más cualificados es lo que hace que una empresa mejore su eficacia y sus resultados, de ahí la importancia de esta función dentro del departamento de personal. En todo proceso de contratación podemos distinguir tres fases:

1.2.1. El reclutamiento: El objetivo de esta primera etapa es atraer a candidatos cualificados para un puesto de trabajo. Podemos acudir a empleados que ya trabajan en la empresa para cubrir el puesto de trabajo vacante, a antiguos empleados, publicar anuncios en medios de comunicación o asistir a agencias de empleo para reclutar personal. Para realizar el proceso de contratación es fundamental contar previamente con un análisis y descripción de puestos de trabajo.

1.2.2. La selección: Una vez que contamos con una cantera de candidatos se procede a seleccionar a la persona que va a ocupar el puesto de trabajo vacante. Son diversas las herramientas utilizadas en el proceso de selección; los impresos de solicitud, las pruebas de capacidad, los test psicológicos, la entrevista y los programas de evaluación entre otros.

1.2.3. La socialización: Es un proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. Para ello, es necesario seguir tres fases. En primer lugar, se ha de proporcionar al nuevo empleado una imagen previa real del puesto de trabajo, es decir, informarle sobre las exigencias del puesto. En segundo lugar hay que facilitarle información sobre la empresa, es decir, políticas, reglas, procedimientos de trabajo, y por último se ha de aportar al nuevo empleado un programa de asesoramiento y guía.

Otra de las funciones que lleva a cabo el departamento de recursos humanos es el análisis y descripción de puestos de trabajo. La metodología que se va a presentar a continuación, permite documentar las tareas y funciones inherentes a cada puesto de trabajo, así como el perfil personal y profesional que deben poseer los trabajadores que vayan a desempeñar esas tareas.

1.3 El análisis y descripción de los puestos de trabajo

Es un proceso de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización. En el proceso de análisis y descripción de puestos podemos diferenciar tres grandes etapas, una primera en la que se analizan los puestos de trabajo, es decir se recoge, estudia y sintetiza la información de los puestos, una segunda en la que se plasma documentalmente el contenido del puesto de trabajo y la tercera fase en la que se especifican los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar el puesto.

Los beneficiarios del análisis y descripción de puestos son los profesionales de la organización y el departamento de recursos humanos y organización, ya que la mayoría de sus funciones necesitan previamente de un análisis y descripción de puestos de trabajo. Por ello, en este departamento es una técnica fundamental ya que permite la optimización de la estructura organizativa, racionaliza la asignación de personas a puestos de trabajo, mejora la planificación y efectividad de la formación, sienta las bases del sistema de evaluación del desempeño, permite la valoración de puestos de trabajo, es la guía en materia de seguridad e higiene en el trabajo y además es la base de la planificación de carreras. Las personas implicadas en el proceso de análisis y descripción de puestos son el ocupante o titular del puesto, que proporciona toda la información sobre lo que hace y como lo hace, el analista de puestos, que es quién conoce la técnica, el superior jerárquico del ocupante, que confirma la información proporcionada por el titular y el departamento de recursos humanos, que coordina, supervisa y controla todo el proceso.

1.3.1 El proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo

El proceso consta de tres fases:

- Establecimiento de objetivos: Definir el motivo por el que se va a llevar a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Estructuración del proceso: En la estructuración del proceso tendremos que identificar y seleccionar los puestos a analizar y los titulares a los que se les va a pedir información del puesto, decidir que información se va a recoger dependiendo de la aplicación que se quiera dar al proceso, determinar el

método de recogida de información a emplear, llevar a cabo una campaña de información interna, seleccionar y formar a los analistas en caso necesario y establecer el calendario, planificando temporalmente el proyecto.

- Puesta en marcha y desarrollo: En primer lugar se recoge la información de los puestos a analizar, se diseña el borrador de descripción de puestos y por último se valida la información recogida, tanto por el titular del puesto como por el superior jerárquico.

1.3.2 Contenido y métodos de recogida de información en el análisis y descripción de puestos:

El análisis y descripción de puestos de trabajos puede contener:

- La identificación del puesto: En que departamento o unidad organizativa se encuentra localizado.
- Las funciones, tareas y responsabilidades del puesto.
- El entorno, es decir con que otros puestos se relaciona.
- Los requerimientos, conocimientos, capacidades y formación que debe tener el ocupante.

Los métodos de recogida de información que pueden utilizarse son:

- La observación directa: Es el método más sencillo y directo de análisis. El analista observa y registra las actividades que lleva a cabo el ocupante del puesto, durante un período suficiente de tiempo.
- El cuestionario: Es uno de los métodos más extendidos en el análisis y descripción de puestos. El cuestionario es cumplimentado por el ocupante y revisado por el jefe directo y/o el comité de análisis y descripción.
- La entrevista: Intercambio de información entre entrevistador y entrevistado. Su finalidad es recoger la información, de primera mano, necesaria para poder documentar el contenido del puesto.
- El diario de actividades: Es un autoinforme que cumplimenta el titular del puesto. En el que se registran las tareas que se llevan a cabo y el tiempo que se dedica.
- La reunión de un grupo de expertos: La finalidad de este método es recoger información relevante, relativa a uno o varios puestos de trabajo. Es útil para describir puestos de nueva creación.

El analista de puestos de trabajo debe poseer conocimientos técnicos, es decir, conocer las técnicas de recogida de información, entender los aspectos de la organización empresarial, su diseño, estructura y tener habilidad para la conducción de entrevistas y la dirección de equipos de trabajo. Además, debe poseer capacidad de aprendizaje, de juicio y síntesis y habilidades sociales.

1. 4. La valoración del rendimiento del capital humano

Consiste en valorar el nivel de rendimiento obtenido por el trabajador en su puesto de trabajo, para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo, despido, etc. Permite llevar a cabo un seguimiento del personal para conseguir un mejoramiento de su rendimiento en caso necesario. Hay distintas técnicas de valoración.

1.4.1. Técnicas o herramientas de valoración

Son diferentes las técnicas de valoración del rendimiento del trabajador.

Juicios Relativos: Requieren que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro que realice el mismo trabajo. Es una evaluación muy general, sin utilizar dimensiones concretas.

Juicios Absolutos: Requieren que el supervisor realice juicios sobre un empleado basándose en dimensiones del rendimiento previamente definidas.

Valoración sobre Rasgos: Se realizan juicios sobre rasgos, es decir, sobre características del trabajador que tienden a ser consistente y permanentes.

Valoración sobre Conductas: Se valora la conducta de los trabajadores, utilizando las llamadas Escalas de Valoración de comportamientos prefijados.

Valoración sobre Resultados: Se valoran los resultados alcanzados por los trabajadores.

1.4.2. Errores de Valoración

Son diferentes los errores que pueden cometerse en la valoración del rendimiento del personal de una organización.

Efecto Halo: Hace referencia a juzgar de forma parecida a través de distintas dimensiones.

Error por restricción de intervalo: Este error surge cuando un gerente restringe todas sus valoraciones a una pequeña porción de la escala de valoración.

Diferentes criterios: Se da cuando los gerentes no usan los mismos criterios de medida.

Sesgos individuales: Surge cuando el gerente en su evaluación se deja influir por determinados aspectos como sexo, edad, nacionalidad, etc.

1.4.3 La Gestión del Rendimiento:

Se ha de proporcionar retroalimentación al empleado una vez realizada la valoración. Es necesario identificar exactamente las causas de ese bajo rendimiento. Si el motivo es una inadecuada habilidad para hacer el trabajo, una baja motivación, o si los medios y materiales no son los adecuados. Dependiendo del motivo del bajo rendimiento la solución será distinta.

1.5. La Formación y el Desarrollo de Carreras Profesionales

Un estudio sobre las actitudes de los gerentes ante las distintas prácticas de recursos humanos, realizado en diferentes países, encontró que la formación y el desarrollo profesional son percibidas como una de las prácticas de personal más importantes. La formación se centra en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento. Una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, levantar la moral y hacer crecer el potencial de una empresa. El desarrollo de la carrera profesional es una actividad estructurada, organizada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital en la organización.

Hoy en día, el desarrollo profesional implica la participación activa de los trabajadores en la planificación de las posibles direcciones que puedan tomar sus carreras profesionales. Al principio, la mayoría de las empresas establecieron los programas de desarrollo de la carrera profesional con el fin de poder responder mejor a sus necesidades empresariales, y no para satisfacer las necesidades de los empleados. Sin embargo en los últimos tiempos el desarrollo de la carrera profesional ha empezado a verse como un medio de satisfacer tanto las necesidades de la organización como las del empleado. La empresa debe considerarlo como una estrategia clave si pretende sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Este proceso ayuda al empleado a identificar sus oportunidades de desarrollo, fomenta la satisfacción del trabajador e incluso mejora su productividad.

Cada vez más organizaciones se están interesando en el desarrollo de programas de planes de carreras viables. El éxito de tal esfuerzo dependerá del grado en que el plan de desarrollo individual está formalmente ligado al plan de recursos humanos organizativo. Algunas empresas han establecidos planes de carreras en los que los propios empleados evalúan su formación, educación e historia laboral con vista a planificar su mejor ruta en la compañía.

La posibilidad de ofrecer planes de desarrollo ayuda a la empresa a atraer a los mejores empleados, así como, motiva, desarrolla y retiene al mejor empleado a lo largo del tiempo. Los beneficios de un diseño cuidadoso de planes de carreras profesionales, llevan a un mejor ajuste entre el empleado y la organización, así como entre el empleado y el puesto de trabajo. Estos planes deben ser diferentes para cada individuo.

Una vez analizadas algunas de las funciones más relevantes del departamento de recursos humanos pasamos a desarrollar el modelo de gestión por competencias.

2. El Modelo de Gestión por Competencias.

La fuerza de las organizaciones proviene de sus personas, por lo que el reto es formar e integrar un buen equipo de trabajo. Las empresas son un conjunto de individuos que llevan a cabo actividades para la consecución de objetivos planificados. El éxito o fracaso de una organización reside en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos establecidos. Triunfarán las empresas que sepan desarrollar su potencial, su personal, sus métodos y sus sistemas.

En el mundo empresarial hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones. Aquellas empresas que gestionen correctamente su capital humano se beneficiarán de una ventaja competitiva. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización, esto es la gestión por competencias. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Para ello, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

2.1 Las competencias

Son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo. Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Si se produce un ajuste o adecuación entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo.

Las competencias las podemos dividir en conocimientos específicos (competencias técnicas), de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades, y las habilidades y cualidades (competencias genéricas), que hace referencia a las capacidades específicas para garantizar el éxito en el puesto. Lo que se pretende con el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano, utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias.

2.2 Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.3 Utilidades de un sistema de competencias

Se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona muy buenos resultados a la organización, a corto, medio y largo plazo. Con la implantación de un modelo adecuado se obtienen las siguientes aplicaciones:

- Se consigue, con la descripción de puestos de trabajo, un enfoque completo de las necesidades de cada puesto y de la persona idónea para llevarlo a cabo. A través del enfoque por competencias se plantean y se obtienen resultados, a corto plazo, ya que se considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta, a medio plazo, ya que se analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y se plantea un sistema de reasignación efectivo, y a largo plazo, ya que se identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.
- Se obtiene una buena integración de equipos de trabajo. Una vez que se dispone de una descripción de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las personas adecuadas al puesto adecuado, obteniéndose un equipo integrado y enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa.
- Facilita el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de forma objetiva, clara y sistematizada.
- Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la que contar en momentos de cambio.

2.4 Características de las competencias

Hay que tener en cuenta las características que deben tener las competencias, por lo que deben ser:

- Adecuadas al negocio: Es necesario identificar las competencias que tengan

una influencia directa en el éxito de la empresa.

- Operativas, codificables y manejables: Cada competencia debe tener una escala de medición que se obtenga de forma clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- Exhaustivas: La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.
- Claras en su definición: Se debe utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos.
- De fácil identificación: Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de forma fácil.

2.5. El perfil del puesto de trabajo y el perfil del trabajador

2.5.1. El perfil del puesto

En primer lugar hay que definir las competencias, por lo que se debe realizar un inventario de las que serán necesarias para el desarrollo de cada actividad. Para ello, los técnicos de recursos humanos de la empresa definen un primer borrador de competencias. En caso de que la organización no cuente con técnicos de recursos humanos, el borrador puede redactarlo un asesor externo. Esta propuesta debe incluir una formulación de competencias de manera genérica, de forma que puedan aplicarse a todos los integrantes de un grupo. Además deben definirse las distintas competencias seleccionadas y los niveles o grados de exigencias de las mismas. Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo, perfil del puesto, según un inventario de competencias estándar previamente definido.

Es imprescindible definir el perfil del puesto, es decir, el conjunto de competencias técnicas y genéricas necesarias, para desempeñar con eficacia el puesto de trabajo. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la empresa. En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

2.5.2 El perfil del trabajador

La determinación del perfil personal se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información.

- El currículum vitae: Para analizar la formación del individuo y su experiencia profesional, los cursos realizados, etc.
- Evaluación de los superiores: Consiste en recoger información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades, a través de

una entrevista realizada con el superior directo. Se puede crear una comisión donde los superiores de cada área definan el perfil de sus colaboradores, apoyándose en datos y hechos objetivos, así como en la observación de su actuación.

- Autocuestionarios: Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida de los superiores. Es un método, de carácter voluntario para recabar información, utilizado en organizaciones muy maduras.

- Evaluación por terceros: Consiste en recoger información sobre cada individuo a través de entrevistas con las personas y superiores, a partir de las cuales se elabora un informe.

- Pruebas profesionales: Realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto. Normalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

Una vez definidos los perfiles profesionales y los perfiles de las personas, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de la persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles del individuo respecto al puesto.

2.6 Dificultades en la implantación de un modelo de gestión por competencias

Hay dificultades y problemas que se deben prever y resolver para que su impacto sea el menor posible en el proceso y en la empresa. La medida de efectividad de un sistema de gestión por competencias está en función de la aceptación y del número de promotores y seguidores que crean en él y lo lleven a cabo. Los primeros que deben creer en el modelo y dar la fuerza e importancia requerida, son los componentes del equipo directivo, para obtener de esta forma los resultados u objetivos esperados. El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de esta envergadura, es que requiere un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales. Otra dificultad, y la causa del mayor número de fracasos en la implantación del modelo, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantificables. En otras situaciones, el fracaso en la implantación del modelo se debe a la falta de planificación en la gestión del cambio requerido en las personas dentro de la organización; pues son ellas las que utilizan la tecnología y las que lleva a cabo los procesos. Por ello, todo cambio se debe realizar mediante una estrategia integral.

2.7 Aplicaciones en políticas de recursos humanos

El objetivo fundamental de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona. Para lograrlo, se debe desarrollar una política de recursos humanos de acuerdo a las características y necesidades de cada organización, contemplando todo y cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, como pueden ser, la selección, la planificación de personal, la formación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, el diseño organizativo/polivalencia, la política retributiva y los planes de carrera y sucesión.



Figura 1: Gestión Integrada de Recursos Humanos basada en el Modelo de Gestión por Competencias.

A la cohesión de todos estos procesos se le denomina gestión integrada de recursos humanos. Es un modelo que constituye el centro o la base de un sistema que integra todos los aspectos de la gestión de personal dentro de la empresa.

- La planificación de recursos humanos.

Para realizar una estrategia integral es necesario determinar de forma sistemática las necesidades futuras de recursos humanos, tanto cualitativa como cuantitativamente, para facilitar la toma de decisiones y diseñar anticipadamente las acciones a desarrollar. Un procedimiento sencillo y efectivo para llevar a cabo la planificación de recursos humanos pasa por estos pasos:

- Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo para desarrollar adecuadamente las funciones futuras de acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo.
- Realización del inventario de personal, considerando las competencias de cada persona en términos de conocimientos, trayectoria profesional, capacidades y aspiraciones.
- Análisis del nivel de adecuación de las competencias de las personas, según el puesto desempeñado, a desarrollar en el futuro.

- Clasificación del personal en grupos de tratamiento diferenciado que permita tomar decisiones objetivas en materia de promoción, formación y desarrollo profesional.
- Determinación de las necesidades futuras del personal, cualitativa y cuantitativamente, con un plan que considere el tiempo y los plazos de los requerimientos.
- Diseño objetivo de los planes individualizados de formación, selección y reubicación.

- La selección de personal

Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño de un puesto de trabajo. La descripción de puestos y sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

- La formación

Los miembros deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito. Como se ha mencionado, el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las que tiene la persona. Luego, es una herramienta fundamental para detectar las necesidades formativas que necesita o necesitarán las personas dentro de cada puesto de trabajo. A través del análisis de adecuación persona-puesto, se busca detectar las competencias clave que posee el individuo y el grado de adecuación existente, con el objeto de llevar a cabo un plan formativo que permita el desarrollo y la actualización de las competencias de las personas para promover los conocimientos técnicos y la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares establecidos por la organización.

- La evaluación del desempeño

Es necesario evaluar el desempeño de los trabajadores y determinar el potencial de las personas dentro de la organización. Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas. Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos que proporcionen información medible y cuantificable. Un método para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de

adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada individuo.

- Diseño organizativo/polivalencia

Para flexibilizar la organización es necesario que sus recursos sean adaptables a diferentes situaciones. Mediante el sistema de competencias se obtiene un conocimiento mayor del equipo humano en la empresa, de las características y aptitudes de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. Utilizando correctamente esta información es posible que la empresa sea más flexible en el campo de los recursos humanos. El personal tiene competencias similares en el desarrollo de puestos de trabajo diferentes, por lo que se le puede ubicar y reubicar de acuerdo a sus competencias y a las necesidades del puesto.

- Política retributiva

Las competencias pueden ser un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función del desempeño realizado, permitiendo remunerar a las personas en función a sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición previamente definidos. Las competencias son un método muy efectivo para medir la retribución variable dentro de un sistema, pues miden el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo.

- Planes de carrera y sucesión

A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el modelo de gestión por competencias es posible identificar las características necesarias de cada persona y puesto para proponer un plan de carrera. Permite conocer cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ellas, permitiendo definir el momento de la sucesión.

3. La gestión de personal en el ámbito portuario

El II Convenio Colectivo de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias adopta el modelo de gestión por competencias como instrumento integral de clasificación, formación y promoción de los trabajadores. Este convenio es aplicable al personal de Puertos del Estado y de las distintas Autoridades Portuarias, excepto a los puestos de trabajo fuera de convenio (subdirectores, jefes de áreas y jefes de departamentos), aplicable desde el 1/1/2004 al 31/12/2009.

Se lleva a cabo una reclasificación profesional, denominándose grupo profesional a la unidad clasificatoria de los recursos humanos que agrupa unitariamente a determinados trabajadores, en función de sus aptitudes profesionales, titulaciones y contenido general de la prestación. En materia de clasificación profesional, los grupos profesionales definidos en el artículo 3 de dicho convenio, se dividen en bandas y niveles con arreglo a lo siguiente.

Grupo II: Responsables y Técnicos	Grupo III: Profesionales
Banda I: Niveles 1 a 8	Banda I: Niveles 1 a 7.
Banda II: Niveles 1 a 8.	Banda II: Niveles 1 a 7.
	Banda III: Niveles 1 a 7.

Figura 2: Clasificación Profesional ⁴

Además de la reclasificación profesional de los puestos de trabajo se lleva a cabo una redefinición de las ocupaciones, estableciéndose el siguiente inventario de ocupaciones.

1. Responsable de Operaciones y Servicios Portuarios.
2. Técnico de Operaciones y Servicios Portuarios
3. Responsable de Dominio Público
4. Técnico de Dominio Público
5. Responsable de Facturación
6. Técnico de Facturación
7. Responsable de Policía Portuaria
8. Jefe de Servicio de Policía Portuaria
9. Jefe de Equipo de Policía Portuaria
10. Policía Portuaria
11. Responsable de Comercial y Marketing

⁴ La fuente de estas tablas (Figuras 2, 3 y 4) es el II Convenio de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias.

12. Técnico de Comercial y Marketing
13. Técnico de Atención al Cliente
14. Responsable de Infraestructuras
15. Técnico de Infraestructuras
16. Responsable de Mantenimiento
17. Encargado de Mantenimiento y Sistemas de Ayudas a la Navegación
18. Técnico de Sistemas de Ayudas a la Navegación
19. Jefe de Equipo de Mantenimiento
20. Oficial de Obras y Mantenimiento
21. Auxiliar de Obras y Mantenimiento
22. Responsable Económico - Financiero.
23. Técnico Económico - Financiero
24. Responsable de RR.HH. y Organización.
25. Técnico de RR.HH y Organización
26. Responsable de la Oficina de Secretaría General
27. Técnico de la Oficina de Secretaría General
28. Responsable de Comunicación e Imagen.
29. Responsable de Sistemas de Información y Comunicaciones
30. Técnico de Sistemas de Información y Comunicaciones
31. Responsable de Sistemas de Calidad
32. Técnico de Sistemas de Calidad
33. Responsable de Seguridad, Prevención de Riesgos Laborales y Medioambiente
34. Técnico de Seguridad, Prevención de Riesgos Laborales y Medioambiente
35. ATS y/o DUE
36. Técnico de Gestión Documental
37. Asistente de Dirección
38. Secretario/a
39. Administrativo
40. Responsable de Compras
41. Servicios de Soporte
42. Operador de Medios Mecánicos.
43. Patrón Mayor de Cabotaje
44. Patrón de Operaciones Portuarias
45. Patrón Dragador
46. Piloto de Primera de la Marina Mercante
47. Oficial de Máquinas de Primera Clase de la Marina Mercante
48. Mecánico Naval
49. Contraemaestre.
51. Marinero

Figura 3: Catálogo de ocupaciones.

Una vez definidas las ocupaciones, se crean unas tablas de homologación de las denominaciones de los puestos anteriores con las nuevas denominaciones, como se indica en el siguiente ejemplo de alguno de los puestos de trabajo del grupo II.

CLASIFICACIÓN	NIVELES REFERENTES	OCUPACIONES
GII/ Banda I	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de gestión de Servicios Portuario; Contramaestre titulado de explotación - Jefe de Grupo Gestión de Dominio Público - Jefe de Grupo Comercial - 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de Operaciones y Servicios Portuarios - Responsable de Dominio Público - Responsable de Comercial y Marketing
GII/ Banda II	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de celadores guardamueller - Programador, Operador - Responsable de la oficina administrativa; Técnico Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe Servicio Policía Portuaria - Técnico en Sistemas - Técnico de Comercial y Marketing

Figura 4: Ejemplo de Tabla de Homologación.

Asimismo, se describen cada una de las ocupaciones, a través del análisis y descripción de puestos de trabajo, indicando la misión del puesto de trabajo, las funciones principales que se desempeñan en el mismo y el grupo y banda al que pertenece.

A continuación indicamos un ejemplo sobre uno de los puestos de trabajo, Responsable de Recursos Humanos y Organización.

OCUPACIÓN <i>Responsable de Recursos Humanos y Organización</i>	<i>Clasificación Profesional</i> Grupo: Banda:
---	---

CONTENIDO

<p>MISIÓN: Colaborar en la planificación de la función de recursos humanos y organización, así como coordinar e implementar las políticas y procesos asociados a la misma.</p>
<p>FUNCIONES PRINCIPALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaborar en la planificación de la función de recursos humanos y organización. - Coordinar y realizar las políticas de gestión y desarrollo de recursos humanos (selección, formación, comunicación interna, movilidad, planificación, retribución, etc.). - Asesorar a otros departamentos en materia de organización (jerárquica y funcional). - Informar al personal en temas relativos a legislación laboral, de seguridad social y normativa fiscal relacionada. - Colaborar en el desarrollo de las actividades relacionadas con la prevención de riesgos laborales (Comité de Seguridad y Salud, formación, etc.). - Dar apoyo en actividades relacionadas con la representación social (negociación colectiva, etc.). - Coordinar y realizar las actividades de administración de personal (contratación, altas y bajas, nóminas, seguros sociales, control de personal, expedientes disciplinarios, permisos, licencias, gastos, etc.). - Velar por el cumplimiento de las políticas de seguridad, protección de datos, calidad y medio ambientales, establecidas en el ámbito de su ocupación. - Elaborar informes, estudios, proyectos y presupuestos relacionados con su actividad y gestionar la documentación administrativa derivada de la misma. - Apoyar a los distintos departamentos en las actividades relacionadas con el contenido de sus funciones. - Gestionar los recursos materiales y humanos asignados, utilizando todos los medios puestos a su disposición para el desempeño de sus funciones. - Cualquier otra actividad relacionada con la misión de la ocupación.

Figura 5: Descripción del Puesto de trabajo.
Responsable de Recursos Humanos y Organización

Una vez vista la nueva clasificación profesional, el inventario de ocupaciones y la descripción de puestos de trabajo, se realiza un inventario de competencias, tanto técnicas como genéricas

3.1 Competencias técnicas y competencias genéricas

Consideradas las competencias como las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, se seleccionan dos tipos de competencias, las técnicas y las genéricas. En el caso de las competencias técnicas, se definen un total de 30, cada una de

las cuales tienen definidas los conocimientos y capacidades requeridas en los 6 niveles establecidos, nivel 0 (No necesaria), nivel 1 (usuario), nivel 2 (profesional I), nivel 3 (Profesional II), nivel 4 (especialista), nivel 5 (Experto) y nivel 6 (estratega/ investigador).

1. Asesoría Jurídica	16. Idiomas
2. Calidad	17. Infraestructuras
3. Comercial y Atención al Cliente	18. Marketing Portuario
4. Compras y Suministros	19. Medio Ambiente
5. Comunicación y Relaciones Institucionales	20. Normativa Portuaria
6. Conservación y Mantenimiento	21. Operaciones y Servicios Portuarios
7. Contabilidad y Auditoría	22. Prevención de Riesgos Laborales
8. Desarrollo de Proyectos Telemáticos	23. Relaciones Laborales
9. Desarrollo de RRHH y Organización	24. Sector y Estrategia Portuaria
10. Dibujo Técnico y Topografía	25. Seguridad Industrial
11. Gestión de Actividades Pesqueras	26. Seguridad Operativa
12. Gestión de Dominio Público	27. Sistemas de Ayuda a la Navegación
13. Gestión de Mercancías	28. Transporte e Intermodalidad
14. Gestión Documental	29. Tráfico de Pasajeros
15. Gestión Económico-Financiera y Presupuestaria	30. Uso y Explotación de Sistemas

Figura 7: Inventario de competencias genéricas

Establecida la relación de competencias técnicas y genéricas exigibles en los diferentes puestos de trabajo, se definen cada una de ellas según los distintos niveles establecidos. A continuación recogemos un ejemplo de competencia técnica y otro de competencia genérica. En las ocupaciones de fuera de convenio tienen más peso las competencias genéricas que las técnicas.

Conjunto de conocimientos y capacidades para la expresión oral y escrita que permiten la correcta comunicación en una lengua diferente de las lenguas oficiales

Nivel 1. Conocimiento

- las bases gramaticales y vocabulario de un idioma.
- las reglas básicas de pronunciación de un idioma.
- las formulas básicas de comunicación de un idioma.
- el vocabulario del ámbito portuario y marítimo habitual en su ocupación.

Capacidad para

- utilizar un lenguaje limitado en un idioma.
- entender un mensaje sencillo, hablado o escrito, en dicho idioma.
- obtener información sencilla
- intercambiar saludos y utilizar formulas sencillas de cortesía
- cumplimentar impresos de contenido elemental

Nivel 2. Conocimiento

- el vocabulario común de un idioma.
- las reglas de pronunciación de un idioma.
- el vocabulario del ámbito portuario y marítimo habitual en su ocupación.
- la gramática básicas de un idioma.

Capacidad para

- superar el nivel PET (“Preliminary English Test”) en los test de la universidad de Cambridge, u otro equivalente de cualquier otro idioma.
- leer y entender anuncios, señales y textos cortos comprendiendo el contenido.
- expresar necesidades y emociones dada una información determinada.
- mantener conversaciones simples para tratar temas profesionales
- comprender y extraer información útil dentro de una comunicación oral o escrita.

Nivel 3. Conocimiento

- la gramática y de los giros coloquiales más comunes en un idioma.
- la fonética de un idioma.
- un idioma en situaciones de negocio.
- el vocabulario especializado del ámbito portuario y marítimo (Sea Speak

Capacidad para

- superar el nivel de FCE (“First Certificate of English”) en los test de la universidad de Cambridge, u otro equivalente de cualquier otro idioma.
- utilizar regularmente y de manera apropiada un vocabulario especializado en un idioma.
- sostener una conversación sencilla, con una gramática y pronunciación correctas, en la vida social y profesional.

Nivel 4. Conocimiento

- la gramática y de los giros coloquiales más comunes en un idioma.
- la fonética de un idioma.
- un idioma en situaciones de negocio.
- el vocabulario especializado del ámbito portuario y marítimo. (Sea Speak).

Capacidad para

- realizar inspecciones de las instalaciones de la zona consuperar el nivel de ADVANCED (“Certificate in Advanced English”), u otro equivalente de cualquier otro idioma.
- realizar presentaciones orales de temas profesionales
- redactar correctamente un documento técnico en un idioma.
- revisar y corregir textos en un idioma.
- traducir textos en un idioma.
- desenvolverse en un idioma correctamente en la vida social y profesional.

Nivel 5. Conocimiento

- un idioma en el ámbito de la vida social y profesional para ser considerado bilingüe.

Capacidad para

- superar el nivel de PROFICIENCY (“Certificate of Proficiency in English”) en los test de la Universidad de Cambridge, u otro equivalente de cualquier otro idioma.
- ejercer de intérprete en el ambiente de la Entidad.
- impartir clases en centros de educación reconocidos.
- entender, interpretar y resumir cualquier documentación en otro idioma.
- traducir textos especializados en un idioma
- comunicarse en dos o tres idiomas, al mismo nivel que en la lengua materna.
- realizar una traducción simultánea fiable.

Nivel 6. Capacidad para

- comunicarse en dos o tres idiomas, al mismo nivel que en la lengua materna.
- realizar una traducción simultánea fiable.

Figura 8: Ejemplo de Competencia Técnica: Idiomas

En el caso de las competencias genéricas definidas, recogemos uno de ellas, la comunicación.

Comunicar

Proceso mediante el cual se intercambia información interna y externamente. El proceso de comunicación se inicia con la emisión clara de un mensaje adecuado a las características del destinatario y culmina con su correcta comprensión por parte de éste último. Por tanto, la habilidad de comunicar reside tanto en hacer entendible la información como en facilitar su comprensión.

Variables de graduación

- Adecuación del mensaje a los receptores: Las características del mensaje y su forma de emisión dependen del destinatario de la comunicación. El mensaje alcanzará su objetivo sólo cuando sea comprendido por su receptor. En consecuencia, es necesario adaptarlo a los diferentes receptores, teniendo en cuenta su preparación y predisposición.
- Relevancia de los mensajes que se intercambian: Es decir, la importancia y alcance en el negocio y en la organización del mensaje emitido o recibido. , con la que se ponen en práctica procesos de comunicación, tanto de emisión como de recepción.
- Frecuencia con la que se ponen en práctica procesos de comunicación, tanto de emisión como de recepción.

NIVEL 0:

Transmitir o recibir informaciones simples dentro del ámbito de la ocupación (subordinados, iguales, superiores, etc.), sin que sea necesario adecuar los mensajes a los interlocutores ni realizar esfuerzos para su comprensión y sin que la comunicación suponga un componente determinante para el desarrollo de la ocupación.

NIVEL 1:

-Intercambiar frecuentemente información en el ámbito de la ocupación (subordinados, iguales, superiores, etc.) acerca de situaciones habituales o documentos de trabajo. No se precisa gran adaptación de los mensajes a los interlocutores, aunque en algunos casos pueda tratarse de informaciones de cierta relevancia para los implicados.

-Recibir y transmitir información relativa a trámites ordinarios, con clientes, proveedores, contratistas, administración y entidades financieras

NIVEL 2:

- Intercambiar frecuentemente información en el ámbito de trabajo dirigida a receptores de otros puntos de la organización donde es necesario realizar explicaciones claras y precisas, por lo que será necesario adaptarlas a las características del interlocutor al que se destinan.

- Establecer comunicaciones, centradas en trámites de cierta relevancia, con grupos internos o con clientes, proveedores, contratistas, administración y entidades financieras.

NIVEL 3:

- Realizar una comunicación, oral o escrita, con claridad y en un lenguaje común adaptado a la audiencia, de modo que pueda ser fácilmente comprendida por interlocutores ajenos al ámbito del trabajo.

Antes de realizar una comunicación efectuar un análisis del para qué de la exposición, del tipo de audiencia a la que va dirigida, del posible impacto del mensaje y de los medios de apoyo a emplear.

-Establecer habitualmente comunicaciones de importancia con grupos internos o con clientes, proveedores, contratistas, administración y entidades financieras.

NIVEL 4:

Tener en cuenta las necesidades y expectativas del grupo de personas al que se dirige una comunicación, adaptando el lenguaje verbal y gestual a dichas situaciones.

Proporcionar frecuentes informaciones (con elevado grado de síntesis, aunque con apariencia sencilla) a grupos internos de la Entidad imprescindibles para el desarrollo normal del negocio o a clientes, proveedores, contratistas, administración y entidades financieras.

NIVEL 5:

Identificar con empatía los sentimientos y estados emocionales de las otras personas y aprovechar esa facilidad de sintonía para hacerse entender en sus comunicaciones.

Establecer frecuentes comunicaciones con grandes clientes, importantes colectivos externos y grandes grupos dentro de la Entidad, tanto en sentido ascendente o descendente.

NIVEL 6:

Evaluar la viabilidad de los patrones y estilos de comunicación de la Entidad introduciendo las modificaciones necesarias en función de la posición de la misma.

Intercambiar muy frecuentemente información en sentido ascendente o descendente y que afecta a toda la organización. Intercambiar información con colectivos externos que son de gran importancia para el negocio de la Entidad: colectivos políticos, empresariales, medios de comunicación, etc

Proponer y decidir acerca de información que se envía a toda la Entidad.

Figura 9: Ejemplo de Competencia Genéricas

3. 2 Perfil profesional y perfil personal

Definidas las 30 competencias técnicas y las 6 competencias genéricas, se establecen los perfiles de los distintos puestos de trabajo. Recogiendo para cada puesto las competencias que necesita, tanto técnicas como genéricas, en sus distintos niveles.

Perfil de la Ocupación: Responsable de Sistemas

Competencias de Conocimiento (Técnicas)							Cualidades (Competencias Genéricas)						
CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT	...CT30	C	G	L	N	P	TE
1	2	1	2	1	0	1	4	2	3	2	3	3	3

Como podemos ver en este caso, para esta ocupación, el perfil del puesto definido exige la competencia técnica número 1 (Asesoría Jurídica) en un nivel 1, la competencia número 2 (Calidad) en un nivel 2 y así hasta la competencia número 30 (Uso y explotación de sistemas), que en este caso establece un nivel 4. Del mismo modo, se recogen las distintas competencias genéricas con su nivel exigido, en el caso de la comunicación se establece un nivel 2, la gestión en un nivel 3, el liderazgo en un nivel 2, la negociación en un nivel 3, la planificación, nivel 3 y el trabajo en equipo en nivel 3.

Además del perfil del puesto de trabajo se establece un perfil mínimo exigible para poder desempeñar el puesto, con el objetivo de que los trabajadores que no alcancen el perfil del puesto, pero sí el mínimo exigido, vayan formándose en las distintas competencias hasta alcanzar el perfil del puesto de trabajo definido.

Competencias de Conocimiento (Técnicas)						Cualidades (Competencias Genéricas)					
CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	...CT30	C	G	L	N	P	TE
Perfil puesto											
1	2	1	2	1	4	2	3	2	3	3	3
Perfil Mínimo											
1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1

Figura 11: Perfil del puesto de trabajo y perfil mínimo exigido

Establecidos los distintos perfiles de los diferentes puestos de trabajos, se analiza cual es el perfil que posee el trabajador. Para analizar el nivel que posee el trabajador, en las distintas competencias técnicas, se tiene en cuenta el expediente personal de los empleados (titulaciones, cursos realizados, experiencia profesional), utilizándose las distintas tablas de convalidación desarrolladas por el Convenio Estatal. En estas tablas se recoge el nivel asignado en las diferentes competencias según el expediente personal del trabajador, obteniéndose así el perfil individual. A continuación se presenta un ejemplo de tabla de convalidación de titulaciones.

Figura 12: Tabla de convalidación de titulaciones

Para analizar el perfil del trabajador en las distintas competencias genéricas se utilizan los cuestionarios de evaluación o medición de cada una de ellas, para determinar las conductas que mejor representan el comportamiento habitual de los empleados en el desempeño de su ocupación, es decir, examinar cual es el nivel de comunicación, gestión, trabajo en equipo, negociación, liderazgo y planificación que posee el trabajador.

Obtenidos ambos perfiles se analiza el ajuste entre el perfil profesional y el perfil personal.

Competencias de Conocimiento (Técnicas)						Cualidades (Competencias Genéricas)					
CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	...CT30	C	G	L	N	P	TE
Perfil puesto											
1	2	1	2	1	4	2	3	2	3	3	3
Perfil individual											
1	1	1	1	1	3	2	3	2	2	3	2

Figura 13: Perfil del puesto y perfil de la persona

Fuente: Elaboración propia

A través del llamado Algoritmo de Distancia, se puede ver la adecuación del perfil requerido del puesto de trabajo y el perfil del trabajador, recogiendo la distancia existente. Este algoritmo y las distintas herramientas de medida están a disposición de los miembros de la comisión local de las distintas Autoridades Portuarias.

3.3 Distintas prácticas de la gestión de los recursos humanos.

3.3.1 La selección de personal

- Cobertura interna de ocupaciones: La Autoridad Portuaria identifica sus necesidades en materia de cobertura interna de plazas (bajas, nuevas ocupaciones, etc.). A estos efectos el departamento de recursos humanos definirá, el perfil específico de la plaza y el nivel retributivo asociado. Se informa a la comisión local de las plazas que se pretenden convocar y ésta designa tribunales para cada plaza. El tribunal elabora las bases de convocatoria, incluyendo el procedimiento; concurso de méritos y/o oposición y las pruebas de selección. Se publica la convocatoria, seleccionándose al empleado/os que mejores calificaciones hayan obtenido en las diferentes pruebas.

- Selección externa: La Autoridad Portuaria identifica sus necesidades en materia de cobertura de plazas por el sistema de selección externa, para ello, el departamento de recursos humanos define el perfil específico de la plaza y el nivel retributivo asociado. Se informa a la comisión local de las plazas que se pretenden convocar y esta designa tribunales para cada plaza. Se establecen:

- Requerimientos mínimos de acceso: titulaciones y especialidades.
- Distancia máxima de acceso (coincidente con la que correspondería al nivel retributivo inmediatamente inferior al de la convocatoria), a partir de la cual no pueden garantizarse el cumplimiento mínimo de las funciones de la plaza.
- Procedimiento; Concurso de méritos y/o oposición.
- Pruebas de selección.

Se publica la convocatoria y se selecciona al empleado/os que mejores calificaciones hayan obtenido en las diferentes pruebas. El salario de ocupación será el correspondiente a la banda de ocupación que fuese a desempeñar. El nivel salarial personal se determinará, como es lógico, en función del grado de exigencia de la convocatoria. Dicha exigencia se concreta en el perfil definido en las bases de la convocatoria. En caso de no existir ningún candidato dentro de la distancia máxima definida en la convocatoria, la plaza quedará desierta.

Los procedimientos de cobertura interna y selección externa mantienen básicamente una configuración similar a la actual, pero aprovechando las herramientas del modelo de gestión por competencias para simplificar y objetivar el proceso.

3.3.2 La Formación y el desarrollo profesional

Las acciones formativas (Generales) comprendidas en el Plan Anual de Desarrollo Profesional, (sin relación directa con las promociones de nivel personal), tendrán por objetivo fundamental la capacitación de aquellos trabajadores que, frente al perfil de sus ocupaciones, presenten mayores necesidades de capacitación. La formación específica, asociada al proceso de promoción de niveles retributivos personales, (en cualquiera de sus dos supuestos necesidad organizativa o de cualificación) deberá estar planificada por la Autoridad Portuaria y se desarrollará fuera del horario de trabajo. La formación general relacionada con el reciclaje profesional y la mejora de los perfiles competenciales deberá estar planificada por la Autoridad Portuaria y se desarrollará dentro del horario de trabajo. Las promociones por nivel de salario personal se producirán en los dos siguientes supuestos:

1. Cuando existan necesidades organizativas específicas; es decir, servicios o actividades prioritarias, que requieran un perfil competencial específico (qué necesito) y un número de efectivos determinado (cuantos necesito), y para el que se articularán, en caso de ser necesario, planes de desarrollo profesional específicos.
2. Cuando existan necesidades de cualificación específicas, para una ocupación (en una o varias competencias), o para una competencia (en una o varias ocupaciones), que se aborden a través de planes de desarrollo profesional específicos.

En ambos casos deberá de articularse un procedimiento que garantice:

- La objetividad de los criterios que permitan; el acceso de los empleados al plan de desarrollo específico, la certificación de la formación y, finalmente, la promoción por el nivel personal.
- La igualdad de oportunidades de todos los trabajadores de optar a este tipo de promoción profesional.

Puertos del Estado y las Autoridades Portuarias definen cada año las necesidades organizativas y de cualificación generales de acuerdo con la estrategia definida en los planes de empresa. En función de dichas necesidades, la comisión estatal de competencias, define los criterios generales para realizar los procesos formativos y las consecuentes promociones por nivel personal. Estos «criterios estatales», de referencia para las comisiones locales, abarcan:

- Las características generales de la formación que debe desarrollarse.
- El porcentaje en términos agregados, de promociones de nivel asociadas a cada supuesto, y los procedimientos a utilizar para la selección de empleados a formar y posteriormente, promocionar.

A partir de los criterios de referencia definidos por la comisión estatal y las necesidades organizativas y de cualificación definidos por la empresa, la comisión local desarrolla, una propuesta que incluya:

- Plan de formación (número de beneficiarios, criterios de acceso y esquema de contenidos) asociado a los dos posibles supuestos (necesidad organizativa

o de cualificación).

- Procedimiento de selección (evaluación de perfiles y pruebas complementarias) y los criterios de acceso al plan de formación.
- El número de promociones de niveles personales salariales asociados a las necesidades de cada supuesto.

A partir de los criterios de referencia definidos por la comisión estatal y las necesidades organizativas y de cualificación definidos por la empresa, la comisión local (Paritaria) desarrolla, una propuesta que incluya:

Plan de Formación (número de beneficiarios, criterios de acceso y esquema de contenidos) asociado a los dos posibles supuestos (necesidad organizativa o de cualificación).

Procedimiento de selección (evaluación de perfiles y pruebas complementarias) y los criterios de acceso al plan de formación.

El Número de promociones de niveles personales salariales asociados a las necesidades de cada supuesto.

Si se produce acuerdo en la comisión local, cuando además se hayan seguido los criterios estatales, la propuesta se valida en el plan de empresa (PPEE y AAPP). Si se produce acuerdo en la comisión local, pero no se ha seguido alguno de los criterios estatales, se solicitará su validación a la comisión estatal, y, en caso de ser aceptada, se validará definitivamente en el plan de empresa (PPEE y AAPP). Si no se produce acuerdo en la comisión local, cualquiera de las partes podrá establecer un recurso de forma razonada a la comisión estatal para que la misma resuelva en el plazo de 15 días.

El modelo de desarrollo profesional, contempla todas aquellas acciones formativas que, no teniendo una relación directa con la promoción retributiva o de ocupación, permiten a los trabajadores ir mejorando paulatinamente sus perfiles personales.

3.3.3 Diseño organizativo/polivalencia

Se establece la movilidad funcional en el seno de cada grupo profesional y se pacta expresamente la polivalencia entre los diferentes grupos con los límites de la titulación requerida. La movilidad funcional y polivalencia que se pacta tiene por objeto la consecución de los siguientes objetivos; Permitir cubrir los requerimientos del servicio siempre que lo exijan las necesidades organizativas de la empresa, contribuir a favorecer el trabajo en equipo, posibilitar la ocupación de periodos de inactividad de los trabajadores dentro de su jornada laboral, así como suplir las ausencias de carácter temporal de los trabajadores por motivos tales como vacaciones, bajas y sustitución de corta duración, etc., todo ello en el seno de los distintos grupos profesionales, sin más limitaciones que las impuestas por la capacitación/formación y titulación académica y profesional de los trabajadores. También deben comprender la incorporación de aquellas funciones y tareas que

sean consecuencia de los cambios evolutivos de los medios o procedimientos que se implanten. Debe posibilitar la realización de tareas correspondientes a distinto grupo profesional, siempre que existan razones técnicas u organizativas que lo justifiquen y por el tiempo imprescindible para su atención. Cuando, con fundamento en los anteriores criterios, los trabajadores vengan obligados a realizar plenamente las funciones propias de una ocupación clasificada en una banda superior, con carácter de permanencia, aunque también con elemento de interinidad, percibirán por este concreto trabajo el salario correspondiente al nivel de la banda superior que se corresponda con las necesidades organizativas cubiertas mediante su movilidad funcional, siempre que dicho salario sea superior al que el trabajador venía percibiendo. Se considera que la realización de funciones tiene carácter de permanencia cuando se prolonga durante al menos un mes. En el supuesto de que se realicen plenamente las funciones de una ocupación clasificada en una banda superior durante un periodo superior a seis meses durante un año o a ocho meses durante dos años, se podrá reclamar que se proceda a activar el mecanismo de cobertura correspondiente, salvo que se trate de la sustitución de trabajadores en situación de suspensión de contrato de trabajo con reserva de puesto. La realización plena de funciones correspondientes a una ocupación de la misma banda con carácter de permanencia en los términos antes descritos, siempre que el trabajador tenga acreditado el perfil personal y se trate de funciones que correspondan al menos a dos niveles por encima del que tenga asignado, dará lugar a la percepción de las retribuciones propias del nivel de destino y a la activación del procedimiento de cobertura correspondiente en los mismos casos indicados.

3.3.4 Política Retributiva y valoración del rendimiento

La estructura salarial de los distintos puestos se compone de:



El Sistema Retributivo incentiva:

- Las competencias que la persona pone al servicio de la organización y ésta reconoce: lo que esa persona es.
- Las competencias que pone en práctica en la ocupación: lo que esa persona hace.
- Los resultados que obtiene con la aplicación de dichas competencias: lo que esa persona aporta.

Para valorar el rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajos, se utilizan las valoraciones por objetivos y los juicios relativos, teniendo en cuenta el modelo de gestión por competencias, es decir, las distintas competencias que necesita el trabajador para desempeñar su puesto de trabajo de manera eficaz. Así, en algunos casos las dimensiones a valorar son las competencias genéricas como la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, negociación, planificación y gestión, competencias necesarias en el puesto, así como, la obtención de los objetivos previamente definidos. Estas valoraciones del rendimiento se tienen en cuenta a la hora de distribuir incentivos en función del rendimiento obtenido.

4. Conclusiones

Lo fundamental en cualquier organización son las personas que la integran, por ello, es primordial entender y gestionar eficazmente el personal que forma parte de una organización. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son los recursos humanos, por ello, el departamento de Recursos Humanos y Organización tiene una importancia capital en los resultados de una organización. Son muchas y variadas las funciones que va a desempeñar este departamento, entre ellas se encuentran; la contratación de personal, la valoración de puestos, la valoración del rendimiento del trabajador, la formación, el desarrollo de carreras profesionales, el diseño organizativo, etc.

El éxito o fracaso de una organización reside en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos establecidos. Hay una gran tendencia hacia la gestión de los recursos humanos, potenciando las características del personal que integra las organizaciones. Aquellas empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva, por lo que cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, esto es la gestión por competencias. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en donde prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Para ello, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. Una vez conocido el perfil profesional y el perfil personal debe darse un ajuste entre ambos, en caso contrario, se debe tender, a través de la formación, a conseguir ese ajuste.

La gestión por competencias es un modelo que constituye el centro o la base de un sistema que integra todos los aspectos de la gestión de recursos humanos

dentro de la empresa. Por ello, las distintas prácticas de personal, evaluación del rendimiento, contratación, retribución, entre otras, se llevan a cabo teniendo en cuenta las competencias definidas. En el caso concreto de Puertos del Estado y las diferentes Autoridades Portuarias, se emplea este modelo de gestión por competencias, constituyendo la base para la aplicación de las distintas prácticas de personal.

Bibliografía

- BARRANCO, F.J (1993), Planificación estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación, S.A. Madrid, Ed. Pirámide.
- BERNES, K. & MAGNUSSON, K. (1996), A description of career development services within Canadian organizations, *Journal of Counseling & Development*, Vol. 76. Nº 6, 569-575.
- DOLAN, S., SCHULER, R., & VALLE, R. (1999), La gestión de los Recursos Humanos, Mc Graw-Hill.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L. (1997), Gestión de Recursos Humanos, Prentice Hall. Madrid.
- KRAVETZ, D.J. (1995), La revolución de los Recursos Humanos: Una nueva dimensión de la gestión empresarial. AEDIPE, Ed. Hispano-europea, Madrid.
- LEIBOWITZ, Z.B., (1987), Designing career development systems: Principles and practices. *Human Resource Planning*, Vol 10, 195-207.
- MORGAN, M.A., HALL, D.T, MARTIER, R., (1979), Career development strategies in industry, where are we and where should we be?, *Personnel*, Vol 56, 13-30.
- Peña, B.M. (1990), Dirección de personal, Organización y Técnicas, AEDIPE. Ed. Hispano-europea.
- PUCHOL, L. (1993), Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed ESIC, Madrid.
- Resolución de 21 de diciembre de 2005, de la Dirección General de Trabajo: II Convenio Colectivo de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias.
- SÁNCHEZ, J. (2001), Procesos básicos de gestión de recursos humanos. Universidad de Cádiz.
- SCHLOSSBERG, N. (1997), A model of worklife transitions. *Career Transitions in Turbulent Times*. ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services, Greensboro, NC, 93-104.
- VOSBURGH, R.M. (1986), The annual human resource review (A career planning system). *Personnel Journal* , 98-99.
- WERTHER, W.B., DAVIS, K. (1991). Administración de personal y Recursos Humanos. 3ª Edición. Ed. Mc Graw-Hill. México.