



EL PERFIL DEL CARGO GERENTE DE UNIDAD DE LA SOCIEDAD MERIDIANO, EN CUBALSE.

Msc. Carmen Díaz Díaz
Centro de Superación y Preparación CUBALSE

RESUMEN

En el presente trabajo se estudia y define el perfil de un cargo directivo (Gerente de Unidad de la Sociedad Meridiano de CUBALSE, en Ciudad de la Habana) y se precisan las competencias que deben poseer quienes ocupen el mismo. Dicho cargo es de suma importancia, pues deben ser estos directivos el mayor potencial como agentes de cambio en la Sociedad, la cual aporta importantes ingresos al Grupo Corporativo. Para definir las mismas se aplica el método Delphi y otras técnicas de trabajo en grupo.

INTRODUCCION

Insertarse en el complejo mundo del comercio, logrando eficiencia y competitividad, es un gran reto para la gerencia cubana actual.

Esto nos obliga a revisar todo lo que están haciendo diferentes empresas en otros países y en Cuba, por lograr mejores resultados en su gestión, en un contexto mundial donde está presente el fenómeno de la globalización, el creciente mercado financiero y la privatización de las economías.

Es común, en toda la bibliografía revisada la preocupación por desarrollar métodos de dirección cada vez mas participativos, donde los trabajadores se sientan entes principales en la planeación de las estrategias, en la definición de los objetivos de trabajo, y perciban como suyos los éxitos de la empresa. Especial atención se le otorga

al recurso humano, por cuanto se considera que el hombre es el factor clave para el éxito.

Dirigir correctamente los Recursos Humanos implica necesariamente, estudiar bien la persona idónea para cada cargo. En este contexto cobra vital importancia, como herramienta de gestión poderosa para optimizar el capital humano de una empresa, el tema de la "Gestión por competencias", pues puede significar una fuente de ventaja competitiva en cualquier sector de actividad.

Para una organización, identificar y articular sus competencias la ubica en mejores condiciones para alcanzar el éxito. Unas competencias claramente definidas, comunican y promueven las estrategias de la organización y ayuda a que los empleados entiendan el papel que les corresponde en ella. Estudiar y definir los perfiles de competencia de los

cargos en una organización constituye la base para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos.

El estudio y desarrollo de habilidades directivas es algo relativamente novedoso aunque tiene sus raíces en Grecia y Roma, y luego ha recorrido la historia del pensamiento y la gestión empresarial. Quienes ocupan cargos de dirección tienen la imperiosa necesidad de

desarrollar hábitos operativos que les permitan conducir bien a sus hombres.

El Comandante en Jefe Fidel Castro, ha expresado que “la eficiencia política y la conciencia en cada colectivo o entidad, dependen en buena medida de la decisiva actuación de los que dirigen”.

La definición de las competencias laborales de los diferentes cargos es FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

hoy una necesidad para CUBALSE, máxime cuando se encuentra avocada a entrar en el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

Un cargo de vital importancia es el de GERENTE de unidades de negocio, por tanto conocer qué competencias se requieren para el éxito de esta actividad, constituye el problema de investigación que nos ocupa.

Las razones hasta aquí argumentadas nos han motivado la realización de este trabajo investigativo, en el cual nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

- Definir el perfil de competencias del Gerente de Unidad en la Sucursal Ciudad Habana de la Sociedad Meridiano S.A.

Método Delphi, para la determinación de los perfiles de competencia de los cargos.

La bibliografía recoge la validez probada del Método Delhi para la determinación de los perfiles de competencia de los cargos. Son complementarios a este método Delphi, la entrevista, los cuestionarios y las técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas, etc (Cuesta, 1999). El procedimiento para la aplicación de este método abarca los siguientes pasos:

Primero se crea un grupo de expertos, el cual debe ser aprobado por la Alta Dirección de la organización. A los integrantes de dicho grupo se les prepara en el tema de la gestión por competencias, así como en los posibles procedimientos para la determinación de los perfiles y en particular, en las características de este método. Deben predominar en dicho entrenamiento las formas interactivas de enseñanza. Luego se desarrollan las diferentes rondas de trabajo.

En la primera, a cada experto se le entrega una hoja de papel para que en ella respondan a la siguiente pregunta: **¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto directivo objeto de estudio?**. Los especialistas que aplican el método proceden a listar las competencias y a hacer la reducción de listado para eliminar repeticiones. Luego configuran la tabla 1 (anexo 1), donde enuncian las competencias resultantes de esta primera ronda.

Se procede entonces a la segunda ronda. Se le entrega a cada experto una hoja de papel que contempla la tabla #1 y se le propone que responda a la pregunta: **¿Está usted de acuerdo en que estas son verdaderamente las competencias necesarias para el puesto directivo objeto de estudio?**. Se recogen las respuestas de todos los expertos y se determina el nivel de concordancia a través de la expresión: **$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$** , donde **Cc** es el coeficiente de concordancia expresado en porcentaje; **Vn** es la cantidad

de expertos en contra del criterio predominante y **Vt** es la cantidad total de expertos. A partir de este análisis se elabora la tabla # 2 (anexo 2).

Se considera que los niveles de Cc mayor o igual a 60%, tienen un aceptable nivel de concordancia, los restantes se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Se confecciona la tabla # 3 con las competencias que resultaron después de este análisis.

Se pasa a realizar la tercera ronda. Se le entrega a los expertos la tabla # 3 y se le hace la siguiente pregunta: **¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para el desempeño de máximo éxito?**. Se les orienta que las ordenen por orden de importancia, donde 1 es la más importante y 'n', la menos, no debiéndole otorgarle iguales ponderaciones a diferentes competencias pues ello afectaría la posibilidad de ordenamiento.

Se procede a elaborar las tablas # 3 y #4 (anexos 3 y 4). Las mismas son el resultado del ordenamiento de las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas de Rj y del hallazgo del valor de Rj media, a lo cual se le haya también el nivel de concordancia y cuando alguna de las competencias no alcanza el nivel de concordancia mayor o igual 60%, se acude a una cuarta ronda.

La cuarta ronda consiste en hacerle llegar a los expertos las tablas # 3 y #4, donde se muestra el ordenamiento alcanzado y se les pregunta entonces: **¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido?. Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones. Luego se procede a realizar los cálculos de igual forma que en la tercera ronda.**

Los resultados obtenidos en esta ronda se concretan en las tablas #5 y #6 (anexos 5 y 6), en las cuales se incluyen las competencias que obtuvieron un nivel de concordancia mayor o igual al 60%, y se precisa el orden de importancia de las mismas con un adecuado nivel de consenso.

De esta manera queda técnicamente argumentado el perfil de competencias del cargo objeto de estudio.

DESARROLLO

Aplicación del Método Delphi y de las técnicas de trabajo en grupo.

Para la determinación de las competencias laborales necesarias para el cargo Gerente de Unidad de la Sociedad Meridiano de Cubase, en Ciudad de la Habana, utilizamos el Método Delphi por rondas de expertos.

Procedimos en primer orden a definir el grupo de expertos. Inicialmente, nos reunimos con el Director de la Sucursal Ciudad de la Habana de la Sociedad

Meridiano para explicarle los objetivos del trabajo y pedirle su cooperación en la conformación del grupo de expertos, el cual debía incluir a aquellos gerentes de unidad con mayor experiencia, estabilidad y resultados en su gestión. Dicha selección fue analizada y aprobada en el Consejo de Dirección de la Sucursal.

De una población de 12 Gerentes, fueron seleccionados 7 compañeros (53,8%).

Realizamos una sesión de trabajo con el grupo donde se le explicó a sus miembros los objetivos del trabajo y se

hizo hincapié en el importante papel que ellos jugaban en el mismo. Se argumentaron las concepciones más actuales sobre Gestión de Competencias, Inteligencia Emocional y explicamos el método Delphi a aplicar para la determinación del perfil de competencias de este cargo.

Iniciamos una segunda sesión de trabajo en grupo listando todas aquellas características que los expertos consideraban que debían tener los Gerentes para tener éxito en su cargo. Luego se procedió a una reducción de listado y se fueron agrupando las mismas como dimensiones o unidades de competencia de otras más generales. Resultaron un total de 20 competencias más generales que coinciden con las enunciadas por McClelland y relacionadas con actitudes, rasgos, valores y motivos, que son la clave de determinados comportamientos.

Una vez definidas las competencias y sus dimensiones se procedió a una tercera sesión de trabajo donde se aplicamos el método Delphi tal como se describe en la bibliografía (aparece referido en el capítulo Fundamentos teóricos y metodológicos), y los resultados obtenidos se expresan en el siguiente capítulo dedicado al análisis de los resultados.

A través de técnicas de trabajo en grupo como la tormenta de ideas y la reducción de listado, desarrolladas con el grupo de expertos y el Consejo de Dirección de la Sucursal, definimos para este cargo lo siguiente:

- La misión del mismo
- La formación mínima necesaria
- La experiencia previa
- Los conocimientos específicos
- Los requisitos físicos
- Los requisitos de personalidad
- Las condiciones de trabajo
- La cultura organizacional

- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la aplicación del método Delphi en sus 5 rondas se expresan en las siguientes tablas:

Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)

<u>Competencias (C)</u>	<u>E 1</u>	<u>E 2</u>	<u>E 3</u>	<u>E 4</u>	<u>E 5</u>	<u>E 6</u>	<u>E 7</u>
1-Motivación por el logro	X	X	X	X	X	X	X
2-Organización	X	X	X	X	X	X	X
3-Iniciativas	X	X	X	X	—	X	X
4-Búsqueda de información	X	X	X	X	X	X	X
5-Sensibilidad humana	X	X	X	X	X	X	X
6-Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X
7-Impacto e influencia	X	X	X	X	X	X	X
8-Conocimiento del entorno	X	X	X	X	X	X	X
9- Relaciones con el entorno	X	X	X	X	X	X	X
10-Desarrollo de personas	X	X	X	X	X	X	X

11-Dirección de personas	X	X	X	X	X	X	X
12-Trabajo en equipos	X	X	X	X	X	X	X
13-Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X
14-Pensamiento analítico	X	X	X	X	X	X	X
15-Pensamiento conceptual	X	X	X	X	X	X	X
16-Conocimiento y experiencia	X	X	X	X	X	X	X
17-Autocontrol	X	X	X	X	X	X	X
18-Confianza en sí mismo	X	X	X	X	X	X	X
19-Manejo de conflictos	X	—	X	X	X	X	X
20-Compromiso con la organización	X	X	X	X	X	X	X

Comentario sobre la tabla

En esta primera ronda sólo dos expertos consideraron que los gerentes no necesitaban de 2 de las competencias aquí listadas, una "el manejo de conflictos" y otra "la iniciativa".

Tabla No.2 Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia

<u>Competencias (C)</u>	<u>E 1</u>	<u>E 2</u>	<u>E 3</u>	<u>E 4</u>	<u>E 5</u>	<u>E 6</u>	<u>E 7</u>	<u>Total</u>
1-Motivación por el logro	X	X	X	X	X	X	X	100
2-Organización	X	X	X	X	X	X	X	100
3-Iniciativas	X	X	X	X	N	X	X	85,7
4-Búsqueda de información	X	X	X	X	X	X	X	100
5-Sensibilidad humana	X	X	X	X	X	X	X	100
6-Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
7-Impacto e influencia.	X	X	X	X	X	X	X	100
8-Conocimiento del entorno	X	X	X	X	X	X	X	100
9- Relaciones con el entorno	X	X	X	X	X	X	X	100
10-Desarrollo de personas	X	X	X	X	X	X	X	100
11-Dirección de personas	X	X	X	X	X	X	X	100
12-Trabajo en equipos	X	X	X	X	X	X	X	100
13-Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	100
14-Pensamiento analítico	X	X	X	X	X	X	X	100
15-Pensamiento conceptual	X	X	X	X	X	X	X	100
16-Conocimiento experiencia	X	X	X	X	X	X	X	100
17-Autocontrol	X	X	X	X	X	X	X	100
18-Confianza en sí mismo	X	X	X	X	X	X	X	100
19-Manejo de conflictos	X	N	X	X	X	X	X	85,7
20-Compromiso con la organización	X	X	X	X	X	X	X	100

Comentario sobre la tabla

Al hallar el nivel de concordancia, todas las competencias obtuvieron más del 60 %, por tanto se mantuvieron en el listado para una segunda ronda.

Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.

Competencias	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	R j
1-Motivación por el logro	3	8	1	2	6	11	1	32
2-Organización	4	6	2	7	1	5	2	27
3-Iniciativas	5	7	8	6	----	12	16	54
4-Búsqueda de información	6	9	3	12	12	10	18	70
5-Sensibilidad humana	7	2	11	8	4	15	7	54
6-Orientación al cliente	2	1	15	17	3	16	8	62
7-Imparto e influencia	9	18	6	9	7	14	9	72
8-Conocimiento del entorno	10	10	7	10	18	8	10	73
9-- Relaciones con el entorno	11	20	20	11	17	20	20	119
10-Desarrollo de personas	12	11	14	16	8	6	17	84
11-Dirección de personas	8	3	9	3	9	4	5	41
12-Trabajo en equipo	13	4	10	4	5	9	4	49
13-Liderazgo	14	5	19	5	10	1	3	57
14-Pensamiento analítico	15	16	13	13	11	7	6	81
15-Pensamiento conceptual	16	15	12	14	19	13	13	102
16-Conocimiento y experiencia	1	14	5	15	13	2	12	62
17-Autocontrol	17	12	17	19	14	18	11	108
18-Confianza en sí mismo	18	11	16	18	15	17	14	109
19-Manejo de conflictos	19	---	18	20	16	19	20	112
20-Compromiso con la organización	20	13	4	1	2	3	15	58

Comentario sobre la tabla

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo del Gerente. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar Rj (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

Tabla No.4: Valores de Rj Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.

<u>Competencias</u>	<u>Rj Media</u>
2-Organización	3.8
1-Motivación por el logro	4.5
11-Dirección de personas	5.8
12-Trabajo en equipos	7.0
3-Iniciativas	7.7
5-Sensibilidad humana	7.7
13-Liderazgo	8.1
20-Compromiso con la organización	8.2
6-Orientación al cliente	8.8

7-Imparto e influencia	8.8
16-Conocimiento y experiencia	8.8
4-Búsqueda de información	10.0
8-Conocimiento del entorno	10.4
14-Pensamiento analítico	11.5
10-Desarrollo de personas	12.0
15-Pensamiento conceptual	14.5
17-Autocontrol	15.4
18-Confianza en sí mismo	15.5
19-Manejo de conflictos	16
20 Relaciones con el entorno	17.0

Comentario sobre la tabla

Al analizar los valores arrojados al hallar Rj Media observamos que la competencia más importante resultó ser la número 2 ("Organización") y la menos importante la número 9 ("relaciones con el entorno").

Tabla 5. Ponderaciones otorgadas por los expertos al presentarse las competencias en orden de importancia, según los resultados de la primera ponderación.

<u>Competencias</u>	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	R j
2-Organización	2	5	1	9	6	5	7	35
1-Motivación por el logro	6	2	13	12	5	11	10	59
11-Dirección de personas	1	3	2	8	4	4	4	30
12-Trabajo en equipos	13	12	19	10	13	9	8	84
3-Iniciativas	12	7	11	6	7	12	16	71
5-Sensibilidad humana	7	8	10	15	10	15	18	83
13-Liderazgo	3	1	3	4	2	1	5	19
20-Compromiso con la organización	5	4	4	1	3	3	3	23
6-Orientación al cliente	11	13	15	19	16	16	11	101
7-Imparto e influencia	9	18	7	11	8	14	14	62
16-Conocimiento y experiencia	4	6	2	7	1	2	2	24
4-Búsqueda de información	14	17	12	13	9	10	13	88
8-Conocimiento del entorno	10	10	8	5	14	8	6	61
14-Pensamiento analítico	15	16	5	2	12	7	19	76

10-Desarrollo de personas	8	11	9	3	11	6	1	49
15-Pensamiento conceptual	16	15	14	18	15	13	9	103
17-Autocontrol	17	9	17	20	17	18	12	110
18-Confianza en sí mismo	18	14	16	14	18	17	15	130
19-Manejo de conflictos	19	19	18	17	19	19	20	131
20-Relaciones con el entorno	20	20	20	16	20	20	17	133

Tabla No.6: Valores de Rj Media que indican orden de importancia otorgado a las competencias por los expertos, después de haber ponderado por segunda vez.

Competencias	R j Media
13- Liderazgo	2,7
20- Compromiso con la organización	3,28
16- Conocimiento y experiencia	3,4
11- Dirección de personas	4,3
2- Organización	5
10- Desarrollo de personas	7
1- Motivación por el logro	8
8- Conocimiento del entorno	8,7
7- Impacto e influencia	8,9
3- Iniciativas	10,2
14- Pensamiento analítico	10,9
5- Sensibilidad humana	11,0
12- Trabajo en equipo	12
4- Búsqueda de información	12,6
6- Orientación al cliente	14,4
15- Pensamiento conceptual	14,7
17- Autocontrol	15,7
18- Confianza en sí mismo	18,6
19- Manejo de conflictos	18,7
9- Construcción de relaciones	19

Comentarios sobre la tabla

Todas las competencias obtuvieron un Cc mayor a 60%, incluso en su mayoría (18 de 20) obtuvieron un Cc de 100%. Ello significa que todas las competencias son muy necesarias para quienes ocupan este cargo de Gerente.

Sin embargo pueden establecerse niveles de importancia a partir de los valores de Rj Media y elaborar a partir de ello un perfil gráfico de este cargo.

3.2 Perfil gráfico del cargo de Gerente de Unidad de Meridiano en la Sucursal de C. Habana.

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Rj Media entre 2 y 8; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 8 y hasta 15; y puntuación 7 a aquellas competencias cuya Rj Media está por encima de 15, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

Competencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Motivación por el logro										*
2-Organización										*
3-Iniciativas									*	
4-Búsqueda de información									*	
5-Sensibilidad humana									*	
6-Orientación al cliente									*	
7-Imparto e influencia									*	
8-Conocimiento del entorno									*	
9-- Relaciones con el entorno								*		
10-Desarrollo de personas										*
11-Dirección de personas										*
12-Trabajo en equipo									*	
13-Liderazgo										*
14-Pensamiento analítico									*	
15-Pensamiento conceptual									*	
16-Conocimiento y experiencia										*
17-Autocontrol								*		
18-Confianza en sí mismo								*		
19-Manejo de conflictos								*		
20-Compromiso con la organización										*

3.3 Perfil del cargo Gerente de Unidad de Meridiano en C. de la Habana.

El perfil de competencias del cargo Gerente de Unidades de Meridiano en Ciudad de la Habana, quedó resumido en el modelo que a continuación presentamos. En él aparecen las competencias y sus dimensiones ordenadas atendiendo al nivel de importancia que le dieron los expertos, de la más a la menos importante.

Denominación del cargo o puesto: Gerente de Unidad Sucursal Ciudad Habana, Meridiano S.A.	
Nivel de subordinación: Gerente Territorial	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala: Según categorización de la Unidad.
Misión del cargo o puesto: Llevar a vías de éxito los objetivos de la Unidad, coordinando los esfuerzos colectivos para lograr la satisfacción de los clientes y el ingreso en divisas a la Corporación.	
Competencias del cargo	Dimensiones o unidades de competencia

1. -Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Honrado, honesto, sencillo; fuertemente identificado con la ideología revolucionaria. • Busca alternativas de solución a los problemas que están dentro del marco de sus funciones, dando participación a los trabajadores y logrando que lo sigan. • Orienta al colectivo de forma correcta en medio de circunstancias complejas. • Garantiza la correcta aplicación de las normas jurídicas establecidas.
2. -Compromiso con la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Orienta el trabajo en función de los objetivos de la organización. • Controla convenientemente los recursos materiales y financieros puestos a su disposición. • Garantiza la selección y preparación de una adecuada reserva de cuadros.
3.-Conocimientos y experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Se autosupera constantemente • Tiene preparación en la actividad comercial, económica y de dirección. • Abierto al conocimiento, actitud de escucha y de aprendizaje
4. -Dirección de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Hace que los demás cumplan con los objetivos de la organización. • Combina adecuadamente el personal con bastante experiencia y el nuevo. • Garantiza el desarrollo de una estrategias de gestión de RRHH.
5. -Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa correctamente el control y la planificación. • Orienta y lleva a cabo una correcta política financiera. • Garantiza la aplicación de la responsabilidad material. • Divulga y garantiza que se cumplan las normas de seguridad y salud en el trabajo.
6.-Desarrollo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por la superación del colectivo. • Identifica las potencialidades de los trabajadores y estimula su desarrollo. • Garantiza la preparación y superación del personal para su mejor desempeño.
7. -Motivación por el logro	<ul style="list-style-type: none"> • Se traza metas y las logra • Muestra deseos de competir para mejorar • Es perseverante. • Dirige por objetivos • Responde responsablemente por los resultados de la unidad.

8.-Conocimiento de su entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesta actitud investigativa ante la competencia. • Conoce las situaciones que se originan en su entorno. • Asimila los cambios que se producen en el desarrollo institucional del país.
9. -Influencia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Convince o persuade a los demás. • Muestra empatía. • Logra la modificación de conductas en sus trabajadores.
10. -Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevas alternativas de solución ante situaciones o problemas. • Valora las propuestas del colectivo. • Promueve un desempeño eficaz y eficiente en los trabajadores, estimulando la creatividad y el aporte personal.
11. -Pensamiento analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Penetra en la esencia de los fenómenos de forma lógica y sistemática. • Establece la lógica de los procesos y los aborda como tal.
12. -Sensibilidad humana	<ul style="list-style-type: none"> • Su identificación con los demás. • Valora justamente los conflictos. • Lo conmueven tanto los problemas como los éxitos de sus compañeros.
13. -Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja vinculado con las organizaciones políticas de masas del Centro. • Hace que los demás trabajen colaborando unos con otros. • Busca oportunidades de trabajo conjuntas que favorezcan la cohesión del equipo. • Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta. • Realiza el análisis conjunto de los problemas.
14.-Búsqueda y transmisión de información.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca y aprovecha vías para mantenerse informado sobre todo lo que concierne a su organización. • Busca información actualizada, a través de libros, revistas, etc, relacionada con la actividad en la cual se desempeña. • Manifiesta necesidad de buscar información para tomar decisiones relacionada con el trabajo. • Muestra constante interés por estar informado.
15. -Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Manifiesta conducta de ayuda y apoyo a los clientes. • Garantiza la calidad de los servicios.
16.-Pensamiento conceptual	<ul style="list-style-type: none"> • Define conceptos y establece relaciones entre ellos. • Comunica claramente sus ideas.

17.-Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el control de sus impulsos en situaciones complejas. • Controla adecuadamente sus emociones. • No transmite a los subordinados estados de ánimo negativo y sí optimismo.
18. -Confianza en sí misma	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones y asume responsablemente sus consecuencias. • Tiene criterio propio y lo expone con seguridad y sin autosuficiencia. • Conoce los puntos fuertes y débiles en él para el desempeño de su cargo y los combina adecuadamente. • Se manifiesta seguro al tomar decisiones.
19. -Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene tolerancia con los fracasos propios y los del colectivo. • Maneja satisfactoriamente los conflictos laborales. • Actúa como mediador en los conflictos entre subordinados.
20.-Relaciones con el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece dentro de su entorno social relaciones interpersonales que le facilitan el desarrollo del trabajo. <p>Establece y mantiene relaciones interpersonales con organizaciones políticas y de masas del entorno.</p>

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

Formación mínima y objetiva necesaria: Nivel Superior o Medio Superior, en Economía, Comercio y Comercio Exterior.

Experiencia previa: En la actividad comercial y de dirección

Conocimientos específicos	1. Elementales	2. Medios	3. Superiores
1. - Técnicas de Dirección			X
2. - Dirección Estratégica			X
3.- Dominio de la actividad económica (gastos, pérdidas, faltantes, merma, ingresos, rotación, costos, margen comercial e inventario, interpretación de análisis económico financieros para la adecuada toma de decisiones y Decreto Ley 92)		X	
4.-Técnicas Comerciales (Merchandising, Marketing de los Servicios, Investigación de Mercados y Calidad)			X

5.- Recursos Humanos (Estrategia de los RRHH, indicadores fundamentales, aspectos socio-psicológicos de la dirección, trabajo en grupo, dominio del contenido y funciones de todos los puestos de trabajo, Normas de Seguridad y Salud en el Trabajo, Leyes y Resoluciones de aplicación a los trabajadores)		X		
6.-Dominio del Sistema de Trabajo con los Cuadros.			X	
7.-Dominio de las regulaciones relacionadas con la Defensa.			X	
8.-Conocimientos de Computación (Sistema de Inventarios y Herramientas Comerciales)		X		
9.-Saber leer y comunicarse en Inglés.		X		
10.-Dominio de las Leyes, Decreto-Leyes, y Resoluciones de nuestro Sistema Jurídico, aplicables a nuestra actividad laboral.			X	
Requisitos físicos:	1. No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
1 Sin limitaciones psico-físicas.				X
Requisitos de personalidad:	1.No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
1. - Ecuánime.				X
2. - Respetuoso.				X
3. - Justo.				X
4. - Afable.				X
5. - Buena apariencia personal.				X
6. - Comunicativo.				X
Condiciones de trabajo:	1.No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
1. -Privacidad.				X
2.-Equipamiento Material (Computadora, transporte)				X
Cultura organizacional:	1.No Exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
1. -Identificación con la Misión y Visión de la Sucursal, Sociedad y Corporación.				X
2. - Sentido de pertenencia a la organización				X
3. - Favorecedor de un clima organizacional favorable para el desarrollo de la motivación.				X
Realizado por: _____ Firma:_____ Fecha:_____				
Revisado por: _____ Firma:_____ Fecha:_____				
Aprobado por: _____ Firma:_____ Fecha:_____				

CONCLUSIONES

1. El perfil del cargo estudiado comprende 20 competencias laborales entre las cuales resultaron más relevantes, en orden de importancia, las siete siguientes: liderazgo; compromiso con la organización; conocimiento y experiencia; dirección de personas; organización; desarrollo de personas y motivación de logro.
2. Los expertos consideran que deben ocupar estos cargos personas con nivel medio superior o superior, graduados en las especialidades de economía, comercio, o comercio exterior, y con experiencia en la actividad comercial y de dirección. Deben además, ser personas respetuosas, justas, afables, ecuanímes, comunicativos, con buena apariencia personal y sin limitaciones psicofísicas.
3. El perfil descrito para este cargo incluye los conocimientos específicos que deben tener quienes ocupan el mismo, destacándose entre ellos las técnicas de dirección, dirección estratégica, técnicas comerciales, sistema de trabajo con los cuadros, regulaciones relacionadas con la defensa, y dominio de leyes, decretos leyes y resoluciones de nuestro sistema jurídico aplicables a la actividad laboral.
4. En el modelo del perfil se definen además, otros conocimientos que relacionados con la actividad económica, de recursos humanos, de computación y de idioma, deben poseer.

5. Tales gerentes deben favorecer en la cultura organizacional aquellos valores éticos e instrumentales implícitos en las competencias descritas, de manera tal, que se desarrolle en el colectivo un clima organizacional favorable para el desarrollo de la motivación, así como una identificación con la Misión y la Visión de la Unidad, y el fortalecimiento del sentido de pertenencia al Grupo Corporativo.

RECOMENDACIONES

1. Entregar a la Sociedad Meridiano del Grupo Corporativo CUBALSE, el perfil definido a partir del criterio de expertos, para el cargo Gerente de Unidad en Ciudad de la Habana, con el propósito de que se utilice como herramienta o punto de referencia al seleccionar, desarrollar y evaluar, entre otras actividades clave de recursos humanos, a quienes ocupan estos cargos o son reserva para ellos.
2. Adaptar el perfil propuesto para Gerentes de Unidades de Meridiano en Ciudad de la Habana, al mismo cargo pero en otras provincias.
3. Elaborar una metodología, a partir del perfil propuesto, para obtener información sobre las competencias presentes, en los gerentes y su reserva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arráiz, José Ignacio, Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? ", Rev. Capital Humano, mayo 2000.
2. Consejo de Estado, 'Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano'. Ciudad de La Habana / 1996.
3. **Cuesta Santos, Armando, Gestión de Competencias, Facultad de Ingeniería Industrial (IPSJAE), Artículo Científico Técnico, año 2000.**
4. **Cuesta Santos, Armando, "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos", Facultad de Ingeniería Industrial (IPSJAE), año 1999.**
5. Fernández Aguado, Javier, (Prof. Univ. Autónoma Madrid), Habilidades directivas: en busca de las raíces´ Rev. Capital Humano, octubre 2000.
6. Hay Group, "El liderazgo es el elemento que diferencia a las mejores empresas, Rev. Capital Humano, marzo 2000.
7. Jiménez, Alfonso y Sarrión, Miguel, (Consultora Watson y Wyatt); "Creando valor a través de la Gestión por Competencias", Rev. Capital Humano, julio-agosto 2000.
8. Pepa, Rodrigo (Hay Group) Selección por competencias: importancia del perfil a definir y técnicas, Rev. Capital Humano, junio 2000.