



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR
COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA
AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE
C.V.”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

BERENICE ENRIQUEZ MORALES

Asesor de Tesis: LAE. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS
Revisor de Tesis: L.A. JOSÉ FELIPE PIÑA LOPE

BOCA DEL RÍO, VER.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Justificación	5
1.3 Objetivo.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Hipótesis	6
1.4.1 Hipótesis de trabajo	6
1.4.2 Hipótesis nula.....	6
1.5 Variables	7
1.5.1 Variable dependiente	7
1.5.2 Variable independiente.....	7
1.6 Definición de las variables.....	7
1.6.1 Definición conceptual	7
1.6.2 Definición operacional.....	7
1.7 Tipo de estudio.....	8
1.8 Diseño de la investigación.....	8
1.9 Población y muestra.....	9
1.10 Instrumento de medición	9

1.11 Recopilación de datos	9
1.12 Proceso	9
1.13 Procedimiento	10
1.14 Análisis de datos	11
1.15 Importancia del estudio	11
1.16 Limitaciones del estudio	13

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de recursos humanos: exigencias	14
2.1.1 Evolución de los recursos humanos: modelo de competencias profesionales.....	20
2.2 Dirección Estratégica de Recursos Humanos, con enfoque de gestión por competencias.....	25
2.2.1 Introducción al estudio de los Recursos Humanos en el Tercer Milenio.	25
2.2.1.1 ¿Qué es la administración de recursos humanos?	27
2.2.1.2 ¿Por qué los recursos humanos son estratégicos?	31
2.2.1.3 El mercado de trabajo y los recursos humanos.	35
2.2.1.4 Concepto de empleabilidad.....	39
2.2.2 La gestión de recursos humanos por competencias.	40
2.2.2.1 Las competencias laborales.....	51
2.2.2.2 Grados de competencias	55
2.2.2.3 Pasos necesarios para un sistema de gestión por competencias.....	56
2.2.2.4 Definición por competencias para Martha Alles capital humano	58
2.2.2.5 Cómo aplicar gestión por competencias en cada paso de recursos humanos.....	60
2.2.3 Análisis y descripción de puestos (job description).	65
2.2.3.1 ¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?	68
2.2.3.2 Beneficios de un buen programa de descripción de puestos.	68
2.2.3.4 Aplicar el concepto de competencias a la descripción del puesto.....	77

2.2.3.5 La asignación de competencias a puestos..... 78
2.2.3.6 La importancia de la descripción de puestos en un proceso de
búsqueda. 79

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la empresa..... 80
3.2 Desarrollo de un modelo de descripción de puestos por competencias
para la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V 81

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones..... 101
4.2 Recomendaciones 104

BIBLIOGRAFÍA 106

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se plantea la importancia de desarrollar un modelo de descripción de puestos basado en competencias, el cual es útil para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa.

El mundo actual es el de las competencias; se trata tanto de la necesidad de ser competentes, en el sentido de estar aptos, facultados, capacitados para un desempeño de éxito, como de la necesidad de ser competitivos, es decir, estar preparados para salir adelante, prevalecer sobre otros, emular a otros, ganar y aventajar.

La productividad de una empresa depende de varios factores, fundamentalmente del desempeño de los trabajadores, por lo que es sumamente importante determinar el tipo de personal que se integra a la empresa. Elegir a un futuro empleado para cubrir un puesto vacante es quizá una de las tareas que mayor dificultad representa.

Para poder orientar y guiar el funcionamiento de un puesto se deben de analizar y describir las funciones de cada puesto y registrar los conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes, que coadyuven el desarrollo y crecimiento de la organización.

La adopción del enfoque de competencias laborales se ha relacionado con los cambios que se registran a nivel global por las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los noventas. Las empresas están entendiendo la necesidad de permanecer en el mercado generando ventajas competitivas.

Y uno de los componentes claves en esta arquitectura para la generación y mantenimiento de ventajas competitivas es el factor humano.

Por ello el enfoque de competencia laboral está relacionado completamente con las estrategias de la competitividad, de las empresas, para diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

La estructura de la tesis está diseñada con el objeto de describir la secuencia del modelo de descripción de puestos por competencias en la empresa.

El capítulo I hace referencia a la investigación metodológica, que comprende el avance que se ha tenido y la forma en que ha evolucionado el área de recursos humanos en cuanto al desempeño y productividad del elemento humano y que actualmente se gesta en el enfoque de competencias laborales. Se define el problema y la justificación con base en el modelo por competencias profesionales para administrar el talento humano, destacando la importancia de la descripción de puestos que permita vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial. Se define el objetivo general como guía de estudio y planeación para el desarrollo un modelo de descripción de puestos por competencias que defina los perfiles requeridos y encontrar personas que lo cubran identificando los tipos de competencias, tales como: competencias técnicas y competencias de gestión. Se establece una hipótesis de trabajo considerando a la descripción de puestos y a las competencias, así mismo las variables donde se analizará la correlación.

Se establece el proceso de investigación y se destaca la importancia individual, social y empresarial.

El capítulo II es el marco teórico o marco de referencia. Es la exposición teórica sobre el comportamiento organizacional y su estrecha relación con los recursos humanos que actualmente se convierten en socios estratégicos para lograr la sobrevivencia, el éxito y la competitividad.

El enfoque sobre el que trata este trabajo son las competencias laborales y el sistema de gestión por competencias, desarrollándose de la siguiente manera:

Modelo de competencias profesionales, cómo responder a las exigencias presente y futuras de los recursos humanos, centrándose en los entornos emergentes y los cambios organizativos que afectan a las prácticas de recursos humanos; como es crecimiento de internet y el enfoque de equilibrio entre trabajo y vida privada para ayudar a conservar a los empleados.

La descripción de puestos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y que tipo de persona debe contratarse para esa posición, es decir, cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos. Se explican una serie de componentes como un esquema de descripción de puestos, cómo redactar la descripción de puesto, aplicar el concepto de competencia a la descripción de puestos y la importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda.

El capítulo III comprende la propuesta del modelo de descripción de puestos por competencias en la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A. de C.V.

Se hace una breve descripción de los antecedentes de la empresa, su misión, visión y se inicia con la descripción de los puestos y asignación de competencias.

En el capítulo IV se presentan las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación y se proporciona una recomendación de por qué es importante que adopten el modelo de descripción de competencias para mejorar el desempeño del personal.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V no se cuenta con una dirección estratégica de recursos humanos de gestión por competencias. El principal propósito de este trabajo es actualizar los conocimientos de la empresa de acuerdo con las nuevas tendencias; como lo es la gestión por competencias, la filosofía del manejo de los recursos humanos, para que los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización y esto le permita a la empresa sobrevivir en un mundo globalizado y altamente competitivo.

Para resolver este problema se debe de analizar la estructura de la organización y para un manejo integral de los recursos humanos por competencias, se parte la división del modelo que incluye la asignación de las competencias que componen a los distintos puestos; siendo los tres pilares la selección, el desempeño y el desarrollo.

En esta empresa pequeña la necesidad de información sobre puestos y el personal se atiende mediante un sistema manual y dentro de los planes está el crecimiento para atender al sector agrícola, lógicamente las necesidades de

información sobre recursos humanos ya les representa un desafío del entorno. A medida que la empresa crece por los servicios agropecuarios que ofrece, se está haciendo más complejo atender los asuntos de recursos humanos de una manera proactiva como es el manejo de información sobre puestos, solicitudes de trabajo. La actividad de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos existentes dentro de la organización, es decir, los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se inscribe dentro de la línea de investigación en el área de recursos humanos y su relación con la propuesta de el desarrollo de un modelo de descripción de puestos por competencias, el cual servirá para asignar a los puestos las competencias necesarias para que la organización trabaje con un nuevo enfoque que le permita actualizar la función de los recursos humanos.

1.2 JUSTIFICACIÓN

No todos los programas de diseño de puestos llevan a una solución instantánea de problemas que pueden haber existido durante años en la organización, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de las organizaciones justifican el esfuerzo y el tiempo que implica la estructura de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su propia índole requiere de trabajo en toda la organización.

Si se carece de información básica, difícilmente se podrá diseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales y llevar a cabo muchas otras funciones para ser competitivos en el contexto globalizado.

Hoy en día en el mercado laboral los perfiles son cada vez más exigentes, tanto como en conocimientos como en las competencias requeridas, en un mercado

altamente profesionalizado. Esto significa que en ocasiones la demanda queda insatisfecha o es muy difícil de satisfacer.

Por lo anterior, es importante desarrollar un modelo de descripción de puestos con base en competencias que permita a la empresa contratar a las mejores personas las cuales hagan más eficiente su función y cumplir con los objetivos y metas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de descripción de puestos basado en competencias el cual determinará las responsabilidades del personal de la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Señalar los beneficios de un programa de descripción de puestos.
- Describir el contenido y usos de la descripción de puestos por competencias.
- Aplicar el concepto de competencia a la descripción de puestos.
- Señalar la importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda de personal.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

El desarrollo de un modelo de descripción de puestos basado en competencias establecerá las responsabilidades con la asignación de las competencias, de los grados y niveles necesarios para lograr un desempeño superior en la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V.

1.4.2 HIPÓTESIS NULA

Es falso que el modelo de descripción de puestos basado en competencias establezca las responsabilidades con la asignación de las competencias, de los

grados y niveles necesarios para lograr un desempeño en la empresa Distribuidora Agrícola Del Centro, S.A de C.V.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable independiente. Descripción de puestos con base en competencias.

1.5.2 Variable dependiente. Las responsabilidades con la asignación de las competencias, de los grados y niveles necesarios para lograr un desempeño superior en la empresa.

1.6 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

1.6.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Descripción de puestos por competencias:

Descripción por escrito de las funciones y responsabilidades de un puesto asignando las competencias junto con el grado y nivel necesario para lograr un desempeño superior y exitoso en el puesto.

Responsabilidades: presentar una lista detallada de estos aspectos de la función.

Asignación de competencias, grados y niveles necesarios: definir a cada puesto las habilidades y destrezas necesarias, junto con el nivel y grado requerido para la competencia.

1.6.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Descripción de puestos por competencias:

Se diseñó un modelo de descripción de puestos para la empresa en el cual se establecieron las responsabilidades con la asignación de las competencias, grados y niveles necesarios para lograr un desempeño superior en la organización.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

La decisión sobre el tipo de estudio fue *descriptivo*, con la finalidad de tener un mayor conocimiento de la propuesta del desarrollo de descripción de puestos por competencias para obtener una mejor selección del personal y elegir a las personas más aptas, las cuales en un futuro puedan seguir desarrollándose y adaptándose dentro de la empresa.

Algunas características de este estudio:

- Está definido lo que se quiere estudiar en cuanto a objetivos y diseño;
- se conocen los instrumentos que se van a utilizar;
- se ha delimitado la población y la muestra a estudiar;
- se desarrolló el modelo de descripción de puestos por competencias.

1.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es mixta, donde la naturaleza es documental y de campo. La documental se llevó a cabo a través de diversas fuentes, tales como.

1.8.1 Documental.

- Bibliográfica:
 - a. Fuentes de información: la biblioteca de centros de estudios universitarios.
 - b. Instrumento de recolección: la ficha bibliográfica.
- Hemerográfica:
 - a. Fuentes de información: hemeroteca y centro de documentación.
 - b. Instrumento de recolección: La ficha bibliográfica de periódicos y revistas.

1.8.2 De campo.

- La entrevista permitió obtener información si se tiene conocimiento del sistema de gestión por competencias laborales;
- permitió identificar si la administración de recursos humanos se lleva a cabo en forma empírica, tradicional o actualizada con este enfoque.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y la muestra es la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V. en Veracruz, Ver.

La población está integrada por un total de 18 empleados de la siguiente manera:

Estructura	Personal
Directivo	1
Administrativa	9
Ventas	8

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se utilizó para la obtención de la información en la empresa fue la entrevista y la observación, esta última fue útil para profundizar, verificar las funciones y responsabilidades de los puestos.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos en cuanto al marco teórico, está basado en libros especializados en Gestión por competencias, administración con un enfoque por competencia y revistas especializadas en temas administrativos tales como: *Pyme Adminístrate hoy*, *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, *Contaduría Pública*, e información en periódicos especializados como el *Financiero* y el *Economista*.

1.12 PROCESO

El proceso para la realización de la presente investigación constó de los siguientes pasos:

1. Elaboración de propuesta de un modelo de descripción de puestos con base en competencias para la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V. en Boca del Río, Ver.
2. Se presentó al director de la empresa la propuesta para continuar con el desarrollo del modelo.
3. Se elaboró la metodología de la investigación con base a las competencias laborales.
4. Se diseñó el formato de descripciones de puestos por competencias
5. Se llevaron a cabo conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

1.13 PROCEDIMIENTO

1.13.1 Se elaboró una propuesta de un modelo de descripción de puestos con base en competencias para la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V. en Boca del Río, Ver.

- Se diseñó las descripción de puestos por competencias;
- Se asignó los niveles y grados requeridos en cada puesto.

1.13.2 Se presentó al director de la empresa la propuesta para continuar el desarrollo del modelo

- Se mencionan los beneficios que tendrá la empresa con el desarrollo de dicho modelo.

1.13.3 Elaboración de la metodología

- Se estableció el planteamiento del problema, así como la justificación de la investigación;
- Se determinó los objetivos e hipótesis de la investigación;
- Se definió el tipo de estudio que se llevó a cabo, la población y muestra acorde con la investigación.

1.13.4 Diseño del formato de descripción de puestos por competencias

- Se estableció el formato a utilizar en la descripción de puestos de acuerdo con el tipo de empresa;
- Se recolectó información referente a las actividades y responsabilidades de los puestos.

1.13.5 .Realización de la entrevista

- Se realizó una cita para hacer la entrevista;
- Se llevó a cabo la entrevista y la observación.

1.13.6 Conclusiones y recomendaciones sobre la investigación teórica-práctica.

- Se determinaron las conclusiones tomando en cuenta todo el trabajo de investigación;
- Se desarrollaron conclusiones considerando los resultados obtenidos de la propuesta del modelo de descripción de puestos por competencias;
- Se determinaron ciertas recomendaciones relacionadas en el modelo de descripción de puestos basado en competencias.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos es la propuesta del modelo de descripción de puestos por competencias.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El estudio se realizó con el objetivo de destacar la importancia de la descripción de puestos por competencias como una técnica que permite a los ejecutivos de la empresa conocer la importancia acerca de qué tipo de personas deben contratarse para cada función y cuando se definen correctamente los puestos se facilita una serie de otras tareas en relación con el área de recursos humanos entre ellas, las de reclutamiento y selección de nuevos empleados porque:

- No se debe tomar a la persona equivocada

- no es bueno tener alta rotación de personal o tener personal insatisfecho;
- no es bueno que la gente no esté comprometida;
- no es bueno que los empleados piensen que su salario es injusto;
- no es bueno que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación pierda luego su nivel.

Por lo anterior la descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos.

Lo expuesto anteriormente permite definir los siguientes factores:

Conveniencia: Otorgarle a la empresa un modelo para administrar el talento y desarrollar aspectos en el desempeño de su personal, mejorar la productividad de los trabajadores, así como elevar su calidad de vida, que ya no existan puestos especializados, sino multihabilidades, ya que al determinar las competencias actuales permitirá que se desarrollen más competencias en un futuro .

Relevancia social. En este mundo de los negocios es importante identificar las actitudes que se requieren para ser exitoso y productivos, construir perfiles de competencias que permitan al talento humano trabajar con un alto desempeño.

Valor personal. Me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre recursos humanos y cómo vincular estos recursos como una estrategia para las empresas, las cuales desarrollen con claridad la visión, misión y con base en éstas definir las prioridades del área de recursos humanos.

Conocer cuáles capacidades necesito para cumplir los objetivos de un negocio y cómo aplicar las diferentes prácticas de Recursos Humanos para el momento de redactar la descripción de puestos en el que se debe relevar las competencias involucradas para esa posición.

Este proyecto de tesis tuvo como antecedente la propuesta de reorientar las acciones del área de recursos humanos, convirtiendo las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos para la empresa.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Este modelo es aplicable a cualquier tipo de organización. Sólo se necesita que la dirección comparta el criterio de los recursos humanos son estratégicos para su actividad y desempeño.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos para realización y práctica de la presente investigación:

- La falta de autorización para tratar ciertos temas dentro de la información de la empresa;
- la falta de tiempo para realizar la entrevista con el responsable de la administración de la empresa;
- el tiempo para el desarrollo y aceptación del modelo de descripción de puestos por competencias por la gerencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de recursos humanos: exigencias

Antes de estudiar las exigencias de Recursos humanos a las que se enfrentan los directivos de las empresas, tenemos que definir el término *directivo* y ver dónde encajan los recursos humanos dentro de la organización. Los **directivos** son aquellas personas que tienen a su cargo a otras personas y se responsabilizan de la ejecución correcta de las acciones que fomentan los buenos resultados de sus unidades dentro de un plazo establecido.

Las empresas que están afrontando estas exigencias correctamente posiblemente, logren mejores resultados que las que no hacen así. Estas exigencias pueden clasificarse en función de su objetivo principal: el entorno, la organización o el individuo.

Exigencias del entorno

Las **exigencias del entorno** vienen dadas por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida fuera del alcance del control de los directivos. Por lo tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar oportunidades y amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno.

Actualmente, las siete exigencias más importantes del entorno son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de Internet, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo, y el papel de la familia y el crecimiento del sector servicios y la carencia de cuantificación.

Rapidez de los cambios

Muchas organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico en el que el cambio es casi constante. Para sobrevivir y prosperar tienen que adaptarse para cambiar rápida y eficazmente. Los recursos humanos casi siempre están en el centro de un sistema de respuesta eficaz. A continuación, se muestra unos ejemplos del modo en que las políticas de Recursos Humanos pueden ayudar o impedir a que una empresa haga frente al cambio externo:

- **Cómo superar el estrés.** Los cambios rápidos pueden someter a los empleados a un elevado estrés y, a no ser que la organización desarrolle mecanismos de apoyo para mantener este estrés a un nivel soportable, tanto la empresa como los trabajadores pueden pagar un alto precio. En algunos casos extremos, pueden producir violencia en el lugar de trabajo. La carga laboral y el estrés se han disparado y cada vez es más frecuente que los directivos fracasen por la presión y desarrollen temperamentos explosivos. Para afrontar esta situación, las empresas que se enfrentan a cambios muy rápidos como Intel pagan para que se realicen sesiones

semanales de terapia para empleados clave que están al borde del colapso por culpa del estrés.

La revolución de Internet

El drástico crecimiento de internet durante los últimos años probablemente sea representativo de la tendencia particular del entorno más importante que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de recursos humanos. A mediados de los noventa, el término “economía de la red” (*web economy*) todavía no se acuñaba; actualmente es una frase común en círculos empresariales. En algunos sectores, tales como transportes y servicios o distribución y construcción, las inversiones de internet aumentaron más de un 70 por ciento entre 1998 y 2000. El porcentaje de las empresas que utilizan Internet como un elemento normal de sus actividades empresariales se ha cuadruplicado desde principios de 1998, alcanzando un sorprendente 80 por ciento al inicio del milenio. Internet está teniendo un impacto muy extendido sobre la forma en que las empresas gestionan sus recursos humanos como lo demuestran los siguientes ejemplos:

- Necesidad de una mayor capacidad de redacción. Las empresas han descubierto que la tecnología de Internet genera una fuerte demanda de trabajadores que pueden gestionar eficazmente los mensajes por correo electrónico. Esta cualidad es clave si las empresas quieren mantener la lealtad de los inquietos clientes por internet, reduciendo así la probabilidad de que se vayan a la competencia con un simple toque de teclado.
- Nueva definición del puesto de trabajo. Las empresas de hoy en día tienen mucha más libertad para elegir lo que quieren ser. Como resultado, los puestos de trabajo son cada vez más ambiguos y el viejo paradigma que consistía en adecuar las capacidades de las personas empleadas a los puestos de trabajo se está quedando obsoleto en muchas organizaciones. En la era del Internet, la capacidad de adaptación se ha convertido en una característica clave necesaria para tener éxito.

- Posibilidad de tener una dirección general centrada de Recursos Humanos. Internet permite a las empresas tratar los detalles operativos de Recursos Humanos mucho más rápida y eficientemente.
- La liberación de muchas tareas burocráticas “de papeleo” permite al personal de Recursos Humanos prestar mucha más atención a resolver problemas directivos y a apoyar a los directores de línea para resolver las cuestiones de recursos humanos.

Diversidad de la fuerza laboral

Los directivos de Estados Unidos a diario se ven enfrentados con la reciente diversidad de la fuerza laboral. Aproximadamente una tercera parte de la masa laboral estadounidense se componen de afroamericanos, americanos de origen asiático, latinos y otras minorías. En muchos centros urbanos grandes, como Miami, Los Ángeles y Nueva York, al menos la mitad de la fuerza de trabajo, ya está compuesta por minorías. El flujo de las mujeres trabajadoras también supone un cambio importante en la composición de la fuerza laboral estadounidense. Las mujeres con hijos menores de seis años son actualmente el segmento de mayor crecimiento de la fuerza laboral. En el 2000, más del 75 por ciento de los hombres que trabajan tenían mujeres que también trabajaban. Este porcentaje debe compararse con el 54 por ciento del año 1980.

Es probable que estas tendencias se aceleren en un futuro. Para el año 2050, se espera que la población estadounidense haya aumentado en un 50 por ciento y casi la mitad de la población formará parte de grupos minoritarios.

Globalización

Uno de los mayores desafíos al que se enfrentan las empresas estadounidense al comienzo del siglo XXI es el hacer frente a la competencia de las empresas extranjeras, tanto en el mercado local como en el extranjero. Muchas empresas

estadounidenses ya se ven obligadas a pensar en términos globales, algo que no resulta fácil para las empresas acostumbradas a hacer negocios en un mercado local grande y en expansión, con una competencia exterior mínima. Internet está favoreciendo la globalización y la mayoría de las grandes empresas participan activamente en la producción en el extranjero para proyectos específicos, en cooperación o *join ventures* con empresas extranjeras. Las barreras al comercio para los países desarrollados han disminuido en un 90 por ciento. Las consecuencias de la globalización de la economía para la gestión de recursos humanos son múltiples. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:

- Cultura de empresa mundial. Algunas empresas intentan desarrollar una identidad de empresa global para suavizar las diferencias culturales entre los trabajadores nacionales y los que participan en las operaciones internacionales. La minimización de estas diferencias mejora la cooperación y puede tener un fuerte impacto sobre los resultados.
- Trabajadores virtuales. Dadas las cuotas de inmigración restrictivas estadounidenses, las empresas estadounidenses están contratando trabajadores cualificados extranjeros, pero no los llevan a Estados Unidos. Internet está haciendo que esto sea posible con un costo adicional.

Estos ejemplos muestran el modo en que las empresas pueden utilizar las estrategias de Recursos Humanos para obtener una ventaja competitiva a escala mundial.

Legislación

Gran parte del crecimiento de la función de Recursos Humanos durante las últimas décadas puede atribuirse al papel crucial que tiene a la hora de evitar que la empresa tenga problemas con la ley.

El éxito de la gestión de recursos humanos de una empresa depende, en gran medida, de su capacidad de acatar eficazmente las normativas gubernamentales. El cumplimiento del marco legal exige un seguimiento del entorno legal, así como

el desarrollo de sistemas internos para asegurar el cumplimiento de las leyes y minimizar las quejas. Actualmente, muchas empresas están desarrollando políticas formales sobre acoso sexual y creando canales administrativos internos para resolver las incidencias antes de que los empleados se sientan obligados a presentar una demanda judicial.

Evolución del trabajo y del papel de la familia

Cada año crece la proporción de familias con *doble carrera*, en las que tanto la mujer como el marido trabajan.

Muchas empresas están introduciendo programas “tolerantes con la familia” que les dan una ventaja competitiva en el mercado laboral. Estos programas son tácticas de Recursos Humanos que utilizan las empresas para contratar y mantener a los trabajadores mejor cualificados, hombres o mujeres, y suelen merecer la pena.

Crecimiento del sector servicios y carencia de cualificación

Durante los últimos 40 años, el sector servicios ha experimentado un crecimiento mucho más rápido que el sector industrial. La expansión del empleo en el sector servicios se debe a una serie de factores, entre los que se pueden mencionar los cambios de los gustos y preferencias de los consumidores, los cambios legales y normativos, los adelantos de la ciencia y tecnología que han eliminado muchos puestos de trabajo en la industria y los cambios en la forma en que se gestionan y organizan las empresas. Por desgracia una parte importante de los trabajadores disponibles carecerán de la cualificación necesaria para cubrir esos puestos. Incluso ahora, muchas empresas se quejan de que la oferta de trabajo cualificado disminuye y de que tienen que dar a los trabajadores una formación básica para cubrir las deficiencias del sistema educativo público.

2.1.1 Evolución de los recursos humanos: modelo de competencias profesionales

En el mundo de los negocios de este siglo XXI, han existido cambios fundamentales; para empezar, debemos reflexionar sobre el hecho de que la gente es el activo más importante de las empresas porque es quien agrega valor al negocio.

La información y el talento humano hacen la diferencia. La persona es la que tiene la capacidad de transformar esta información en conocimiento, generar innovación y creatividad. Por eso hoy en día nos encontramos en la era de la creatividad, en la cual las necesidades son cada vez más sofisticadas y diversas.

La innovación está aquí y continuará para construir una corriente que es el componente central de la estrategia de negocios de una compañía.

Desafortunadamente vemos que muy pocos directivos de empresas comparten este punto de vista, por lo que dan prioridad a los recursos financieros, materiales, tecnológicos y de otra índole.

La propuesta es invitar al personal de recursos humanos y a los expertos en el comportamiento organizacional a convertirse en socios estratégicos de la empresa, fungir como agentes de cambio y continuar trabajando arduamente para sensibilizar y transmitirles a los directivos y líderes de las áreas funcionales este cambio de paradigma.

El avance que se ha tenido en este terreno, tiene que ver con la forma en que ha evolucionado el área de Recursos Humanos a lo largo de varios decenios, en los que se ha ido ganando esta lucha. Vale la pena hacer una breve semblanza sobre la evolución de esta importante área en las últimas décadas:

1970. El nombre que se le daba a esta área era “Personal”, pues las funciones en las que más se concentraba eran: nóminas, trámites ante el IMSS, Infonavit, prestaciones, entre otras.

Esta década empezaba a cobrar importancia los estudios psico-técnicos para la selección del personal, así como la capacitación a los empleados, que inclusive fue ascendida a una obligación por ley.

1980. Se adoptó en la mayoría de las empresas el nombre de “Relaciones industriales”, y las funciones propias de esta área se complementaron con actividades de planeación y desarrollo de recursos humanos, seguridad industrial y manejo de conflictos laborales, a fin de minimizarlos.

1990. Se le conoce como el área de “Recursos Humanos”, y tiene a su cargo funciones, como: desarrollo organizacional, calidad total y reingeniería de procesos.

2000. Se le empieza a dar el nombre de “Unidad estratégica de negocio de recursos humanos”, pues va más encaminada a coadyuvar con el logro de los objetivos organizacionales, misión y visión, al fin de hacer más competitivo al negocio.

Dentro de las competencias de esta área se contemplan funciones como: cumplimiento de los objetivos del negocio, *benchmarking* de recursos humanos, desarrollo de ejecutivos con base en competencias y planeación estratégica entre otras.

Por otro lado, también se encuentran nuevos fenómenos en el mundo, que es necesario considerar para saber hacia dónde debe seguir evolucionando esta área, y son:

- Ha cambiado el modelo de negocios;
- tratados de libre comercio;
- globalización;
- uniones y fusiones;
- competidores más grandes y más fuertes;
- usuarios más sofisticados, selectivos y exigentes;
- privilegio al servicio y a la calidad;
- aprovechamiento de la inteligencia del negocio.

El entorno en los negocios también sufre cambios y se presentan las siguientes características:

- Cambiaron las reglas del juego;
- se dinamizaron las condiciones de trabajo;
- se privilegia la disminución de costos y certificación de calidad;
- el proceso de la información adquiere más valor;
- las empresas evitan la administración del caos;
- se genera una cultura de prevención: anticipar en lugar de reaccionar.

Esto ha obligado a las empresas a cambiar la forma en que se realizaba la gestión de recursos humanos, para responder a las nuevas características y retos del entorno; de no hacerlo, el costo es desaparecer del mercado.

¿Cuál es la realidad que impera hoy en las empresas?

Las compañías invierten millones de dólares en sistemas de *Enterprise Resource Planning (ERP)* esto es, la planeación global de todos los recursos de la empresa, que se enfocan, principalmente, a los financieros y materiales. Los proyectos de recursos humanos ocupan la prioridad más baja de los proyectos de automatización. Generalmente, la automatización de recursos humanos se limita a la gestión de nóminas.

Como vemos, el ambiente se caracteriza por una alta incertidumbre y cambios vertiginosos, dramáticos y constantes que afectan, sobre todo a los recursos humanos, en los pagos por honorarios, pasando de una nómina de cientos a miles de empleados.

Las funciones principales que deben de realizar los recursos humanos son:

- Administración de la compensación en matriz y sucursales, incluyendo todas las modificaciones y adecuaciones legales;
- establecer estrategias de solución que se anticipen a los problemas en un ambiente de incertidumbre total;
- diseñar procedimientos y soluciones a incidentes, sin contar con índices e información objetiva;

- inventario de recursos humanos y estructura organizacional;
- selección del personal y evaluación psicométrica sistemática;
- valuación de puestos;
- administración de sueldos y nómina universal;
- presupuesto de personal;
- seguridad e higiene;
- créditos, fondos, vacaciones, permisos, incapacidades.

Hasta este momento se ha hecho referencia a los retos y desafíos que enfrenta el área de recursos humanos en el siglo XXI, así la pregunta obligada será: ¿Cuáles son nuestras oportunidades?

Considerar modelos de administración del talento que nos permitan ofrecer a las organizaciones aspectos como:

- administrar para el alto desempeño humano;
- mejorar significativamente la productividad de los trabajadores, así como elevar su calidad de vida;
- preferir métodos participativos;
- que los directivos cambien su papel de controladores y jefes, a formadores y desarrolladores de potencia humano;
- que ya no existan puestos especializados, sino multihabilidades;
- que el papel de los trabajadores cambie, de controlados a facultados;
- cambiar las medidas de desempeño, de habilidades, a competencias profesionales;
- reconocer la importancia de la inteligencia emocional;
- notar la importancia de las amenazas y oportunidades, así como las fortalezas y debilidades de la empresa;
- ver a la organización como un sistema social;
- observar al recurso humano un factor estratégico en el sistema:

- La tecnología es una extensión del ser humano más que una simple herramienta, pues antaño lo importante era el tiempo de la máquina y hoy por hoy es el tiempo del ser humano;
- planeación y gestión estratégicas de los recursos humanos, y considerarlas como un factor determinante en la posición competitiva de la empresa:
 - Implantación del modelo de cambio.

Hasta este momento, la gestión de recursos humanos se basa en cuestiones cualitativas y debemos migrar a la generación de índices cuantitativos que nos permitan medir nuestros resultados e impactos en la empresa.

Estos índices cuantitativos deben generarse a diferentes niveles:

- corporativo;
- regional;
- funcional;
- por nivel;
- medición del desempeño de la gestión de recursos humanos;
- medición del valor que agrega a la empresa.

Esta situación nos lleva a pensar y justificar que las competencias que se requieren hoy en día en los negocios, han cambiado; nuestra propuesta es que debemos identificarlas en cada empresa, a la luz de su planeación estratégica y cultura organizacional, dentro de un esquema llamado *competencias profesionales*, iniciada por el doctor Fernando Arias Galicia.

El modelo de *competencias profesionales* se define como el conjunto de conocimientos, experiencia, habilidades, *actitudes y valores*. Estos dos últimos aspectos hacen una diferencia significativa, pues el comportamiento humano tiene como directriz los valores y las actitudes que son el integrante más complejo de identificar, medir y modificar, pero al mismo tiempo el más determinante en el comportamiento observable y medible de un individuo.

Por lo tanto, en la actualidad la gente de recursos humanos tiene un reto importante, pues al vivir en un mundo de negocios virtual, debe empezar por identificar las actitudes que se requieren para ser exitosos y productivos, construir perfiles de competencias que permitan al *talento humano* trabajar en equipos de desempeño, multidisciplinarios y multiculturales, teniendo siempre presente la tecnología de la información como un extensión de nuestras competencias, que nos permitan optimizar el tiempo y ser más innovador.

2.2 Dirección estratégica de recursos humanos, con enfoque de gestión por competencias

2.2.1 Introducción al estudio de los recursos humanos en el tercer milenio

Cómo se encuentra el inicio del tercer milenio en materia de recursos humanos.

La última década del segundo milenio fue rica en una innumerable cantidad de aspectos. Vivimos –también– un cambio vertiginoso en la disciplina que nos ocupa: **Recursos Humanos**. Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamado a esta disciplina **Capital Humano**. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales; enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio potente. Podemos agregar otra motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual se dispone.

El enfoque de los **Recursos Humanos**, con el director de Recursos Humanos formando parte del comité de dirección de la compañía, es casi reciente, de los últimos años del siglo XX, y constituye un cambio originado por la economía, por el devenir de los negocios. Observamos de esta manera que es el mundo de los negocios el que ha influenciado sobre la disciplina de Recursos Humanos.

Fue necesario que la comunidad de negocios pensara que “los recursos humanos harán la diferencia” para que las compañías estuvieran dispuestas a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas (y subsistemas de Recursos

Humanos) e implementar, por ejemplo, **Gestión por Competencias**, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas.

La necesidad de competir en un mundo casi *caníbal* ha impulsado cambios en la concepción acerca de la gente que trabaja, y así ha surgido, por ejemplo, **la Gestión de Recursos Humanos por Competencias**. Este modelo de gestión, bien aplicado, es bueno para los seres humanos que integran la compañía, sin embargo, no se implementa pensando en los beneficios que representa para las personas, sino en que ayuda a la empresa a ser competitivas en el mercado (ganar *market share*, mejorar la rentabilidad o resistir un *take over*). Por estos motivos de tipo económico se llega a la gente. Por lo tanto, nuestro rol como especialistas y estudiosos de los temas del *management* (y de Recursos Humanos) es cuidar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de una empresa o de los clientes, según corresponda.

El crecimiento de las ciudades, cada vez más extensas y atiborradas de gente, y el avance exponencial en las comunicaciones, dieron lugar a que surgiera o mejor dicho se difundiera algo que no era totalmente nuevo: **el teletrabajo**. Se entiende por teletrabajo aquella ocupación que se asume a distancia, a través de las comunicaciones y para un empleador, y que presenta sus pros y sus contras, tanto para la empresa como para el empleado. Por ejemplo, a este último le permite resolver diversos temas de índole personal, armonizando trabajo y familia, los ecologistas y en general todas las personas especialmente preocupadas por el medio ambiente proponen el teletrabajo para el mejor cuidado del planeta y como un paliativo contra la polución: si un menor número de personas se traslada a diario, menor será a su vez la contaminación del aire, al reducirse el uso de los diferentes medios de transporte por parte de los trabajadores.

El nuevo mundo de Internet generó la llamada **e-people**. ¿Qué tienen de diferente estos trabajadores respecto de aquellos que realizan sus tareas en las empresas de la denominada “vieja economía”? En realidad, no se trata de diferencia significativa, ya que *e-people* es un concepto relacionado con este mundo de

comunicación inmediata- *on line*- que han planteado Internet y los sistemas de intranet, lo cual no quiere decir que necesariamente los trabajadores así denominados trabajen en una empresa *punto com* o *dot com*. Con esta denominación nos estamos refiriendo a un nuevo perfil de ejecutivo, o *manager*, o simplemente empleado, de compañías que se mueven con base en un nuevo paradigma: las comunicaciones globales. Por lo tanto, la empresa podrá vender un producto “tradicional” o bien ser una consultora, y estar integrada por *e-people*.

Otros paradigmas simplemente se han roto, producto de la modernidad (o de la posmodernidad, según como desee verlo cada uno). Las personas ya no trabajan toda la vida en una sola empresa (y muchas cosas que han dejado de ser para toda la vida). Y de aquí surgen distintos temas en relación con la **carrera** laboral. Nuestra carrera personal nos pertenece, somos sus dueños.

Y, por último, un flagelo de fin del segundo milenio, el **desempleo**, que destruye familias y la dignidad de muchas personas. A partir de esta cuestión los franceses comienzan a hablar de la empleabilidad de las personas, definiéndola como la *chance* (posibilidad) de conseguir empleo, no como un idea abstracta sino como un tema del cual cada quien es responsable; quizá no totalmente, pero algo tenemos que ver con nuestra propia empleabilidad.

La realidad como detonante de cambios en la disciplina Recursos Humanos, que muchas veces no parecen tan “humanos” y sólo parecen “recursos”. Muchos de los jóvenes estudiantes de posgrado gustan llamar de este modo (“Recursos”) a la especialidad, y es algo que me disgusta; aunque no es un juego de palabras, preferiría que invirtieran el orden y la llamaran “Humanos”. Pero no cabe desesperarse, ya que una nueva tendencia ha venido a resolver este pequeño dilema, aportando el concepto de **Capital Intelectual**.

2.2.1.1 ¿Qué es la administración de los recursos humanos?

Usamos aquí la palabra *administración* en el sentido amplio del término. No nos estamos refiriendo a los aspectos administrativos del área sino “la acción de

administrar”, y administrar es su primera acepción: “gobernar, regir, aplicar”. *Administración de recursos humanos* hace al manejo integral del capital humano, a su gobierno.

Implica diferentes funciones, desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados;
- mantener la relación legal/contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc;
- capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades;
- desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño;
- vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
- controlar la higiene y seguridad del empleado;
- despedir empleados.

¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

- Reclutar a la persona equivocada;
- contar con alta rotación de personal –o una rotación diferente a la deseada- o personal insatisfecho;
- que el personal no este comprometido;
- que los empleados consideren que su salario es injusto;
- que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

Para evitar estos inconvenientes, los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas. Es decir, no es sólo una temática del área de Recursos Humanos sino que, por el contrario, debe preocupar por igual a gerentes y jefes de todas las áreas de la organización.

Las nuevas tendencias afectan al personal

Si bien no hay tendencias totalmente nuevas, el mundo marcha en una dirección en materia de calidad de vida que afecta las políticas de Recursos Humanos. Como contracara, en el siglo XXI muchos países del mundo tienen alto desempleo, personas sin hogar y por debajo del nivel de supervivencia. Parece una paradoja que, por un lado, el trabajo humano requiera de un mejor entorno laboral, y por otro, muchos miles de seres humanos no tengan ni el más mínimo sustento.

Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo

- Un trabajo digno;
- condiciones laborales seguras e higiénicas;
- pagos y prestaciones adecuados;
- seguridad en el puesto;
- supervisión capacitada;
- oportunidades de aprender y crecer en el trabajo;
- clima social positivo;
- justicia y juego limpio.

Factores adicionales a tener en cuenta

- La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes;
- el desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos;
- la tecnología influye notablemente, desde permitir el trabajo a distancia – teletrabajo- hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia

además el enfoque del trabajo. Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un ordenador;

- la competencia se traslada a la mano de obra.

Conceptos de línea y *staff* en la administración de recursos humanos

De un modo simple se pueden definir como *línea* aquellas áreas o sectores que tienen a su cargo las tareas fundamentales para el funcionamiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y de ventas. En cambio son consideradas *staff* aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizadas (por ejemplo, el procesamiento de la información).

Podemos preguntarnos: ¿la Gerencia de Recursos Humanos es línea o *staff*? Una respuesta correcta es que Recursos Humanos es línea dentro de su área – es decir, respecto del propio equipo- y es *staff* respecto de las otras gerencias de la empresa.

Cabe decir que a su vez todos los gerentes de línea son gerentes de Recursos Humanos, porque –muchas veces- también seleccionan, entrenan, evalúan y desarrollan a su personal. Para referirnos a la relación entre las distintas gerencias de línea y la de Recursos Humanos diremos que las primeras son los clientes internos de la segunda.

Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización

El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización respecto de sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa sólo se ocupa del liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativo. Si, por el contrario, tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente

general, nos encontramos con un organización que valora y cuida sus recursos humanos.

Dessler¹ hace referencia a la ubicación del área de Recursos Humanos en el organigrama de una empresa relacionándola con las funciones de línea y de *staff* de la misma.

Aspectos de línea y de *staff* en la administración de recursos humanos:

- ¿Qué es línea?: el gerente de Recursos Humanos está autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es el responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- ¿Qué es *staff*?: el gerente de Recursos Humanos asiste y asesora a los gerentes de línea.

Desde este punto de vista, el área de Recursos Humanos es en un sentido línea y en otro sentido *staff*. A su vez, todos los demás gerentes de una empresa pertenecen de alguna manera a Recursos Humanos, porque deben seleccionar a su gente, entrenarla, capacitarla y evaluarla.

En síntesis, y volviendo a nuestro tema central: Recursos Humanos es línea dentro de su área – en relación con su propio equipo de colaboradores- y es *staff* respecto de las otras gerencias de la empresa.

2.2.1.2 ¿Por qué los recursos humanos son estratégicos?

La tecnología ya es un *commodity*. Las máquinas “A” son tan buenas como las máquinas “B”. Si esto es así, ¿Cuál es la diferencia entre la empresa que venden las máquinas “A” y la que venden las máquinas “B”? La gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos marcan la diferencia. Las firmas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única “herramienta” diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos.

¹ Dessler, Gary, Administración de personal, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., Naucalpan de Juárez, México, 1996.

Si esta visión de la problemática del siglo XXI es compartida con la dirección de la empresa, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos, pueden crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías que venden productos de similares características.

De este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía.

- La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la Visión, la Misión y las prioridades de la función de recursos humanos;
- la organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegure que las estrategias de recursos humanos se concreten.

La estrategia de Recursos Humanos

Desarrollar el potencial estratégico de las personas que integran una organización requiere un fuerte compromiso del área de Recursos Humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol de jefe de personal cuya tarea finalizaba con el correcto cumplimiento de las leyes.

Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante. Como se dijo en párrafos precedente, a partir de la Misión y Visión se definirá, junto con la máxima conducción, cuáles son las características básicas requeridas para los distintos puestos y los valores a seguir (por ejemplo, calidad en el servicio y del producto, comportamientos éticos, que integran las competencias). Con estos elementos se diseñarán luego los distintos subsistemas de Recursos Humanos. A partir de que se determinan estos conceptos fundamentales para la organización, Recursos

Humanos debe acompañar la estrategia general del negocio a través de la implantación de procesos pertinentes.

La función de Recursos Humanos cambió sus prioridades

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas prioridades:

- Los empleados deben ser competitivos;
- el área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional; no se puede improvisar;
- los recursos humanos se miden en resultados financieros;
- Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos;
- Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Planteamiento de recursos humanos estratégicos

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en el planteamiento general de la organización. Deberá por un lado planear los costos de su área, pero, además y muy importante, podrá aportar, participar y colaborar con el planteamiento general. Un ejemplo: si la compañía decide aumentar su *market share* en el nuevo ejercicio, esto puede significar la necesidad de una fuerza de ventas más agresiva; esto podrá requerir, a su vez, el desarrollo de competencias específicas para lograrlo, el reclutamiento de nuevas personas, analizar una mejora en el plan de incentivos o remuneración variable y/o mejorar la estrategia publicitaria.

Con este ejemplo queda en claro que cuando Recursos Humanos trabaja en forma integrada con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego incidirán

en los subsistemas de Recursos Humanos y, en forma directa, en el personal. Si, como en el caso del ejemplo, la organización se propone aumentar su participación en el mercado, solamente lo logrará a través de acciones que permitan alinear a las personas que la integran con la estrategia.

En síntesis, para realizar el planteamiento de recursos humanos será necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial.

La estrategia deriva en el planteamiento de recursos humanos

¿Por qué los recursos humanos se consideran estratégicos? Un nuevo enfoque se ha propuesto en los últimos años del siglo pasado y hoy es aceptado por todos los especialistas que se ocupan del tema: los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno.

Ulrich² hace hincapié en este concepto y va más allá: sostiene la necesidad de incorporar un representante de Recursos Humanos dentro de la unidad de negocios como miembro de la dirección de la empresa. Para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios, así como en las prácticas más modernas del área. Surge de esta manera un nuevo perfil del responsable de Recursos Humanos.

El vínculo con el cliente requiere gozar de credibilidad, como un socio que motive al grupo humano. El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la organización.

Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planeamiento en todos sus aspectos. La incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos son los aspectos más usuales a considerar en dicho plan.

² Ulrich, Dave, *Recursos Humanos Champions*, Granica, Buenos Aires, 1997.

A partir de la estrategia general de los negocios, el área de Recursos Humanos diagnostica las necesidades que se plantean, y mejora a partir de allí su función para aportar servicios a la empresa.

Los procesos que aplica tienden a asegurar que las estrategias de recursos humanos se cumplan y que estén, a su vez, dentro de las estrategias generales de la organización. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos. Es un imaginario círculo que se cierra.

2.2.1.3 El mercado de trabajo y los recursos humanos³

En casi todos los países de habla hispana, existe hoy un gran problema: conviven dos situaciones ciertas por igual.

Las empresas no encuentran gente para ocupar vacantes y por otro lado se escucha a gente diciendo que no encuentran empleo.

Impacta desocupación a jóvenes⁴

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) hizo un llamado a los países para generar más y mejores empleos tras la crisis económica que dejó desocupadas a cientos de miles de jóvenes de entre 15 y 24 años de edad en América Latina y el Caribe.

Para el desempleo en el sector juvenil existen cifras alarmantes que señala la OIT, 45% de los más de 7.8 millones de profesionistas mexicanos no realizan actividades relacionadas con su carrera. La FED (Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos) contrasta con el INEGI (Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía), al resaltar que más de 14 millones no tienen trabajo, y no los dos millones que dice el INEGI.

La Agencia Central de Inteligencia (CIA, por sus siglas en inglés) del gobierno estadounidense, en su *Factbook*, que sirve de fuente de información sobre las

³ En esta obra sólo se presenta un resumen de un trabajo denominado "Desempleo, problema de todos", primera parte del libro *empleo: el proceso de selección*, ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998/2001.

⁴ Miguel Ángel Reta Martínez, Revista *Pyme Adminístrate* hoy no. 197, Pág. 17 : abril 2010

condiciones que prevalecen en casi todos los países del mundo, informa que la población económicamente activa de México es de 46.1 millones, el desempleo es de 6.2% y el subempleo es, quizá, del 25%.

Sumados desempleo y subempleo, los mexicanos que no tienen trabajo, según la CIA, suman poco más de 14 millones.

La OIT en el documento titulado: “Trabajo Decente y Juventud”, señala que en la región de América Latina y el Caribe hay 104 millones de jóvenes, y sólo el 34% estudia, 33% sólo trabaja, el 13% estudia y trabaja y el 20% no estudia ni trabaja.

De los 606,500 menores de 25 años que terminaron sus estudios profesionales y tiene empleo, 23,615 no reciben ningún ingreso, otros 23 mil apenas percibe un salario mínimo y sus percepción mensual es de \$5,264.00, aproximadamente, de acuerdo con datos de la SES (Subsecretaría de Educación Superior) basados en la ENOE (Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo).

Los deficientes canales de vinculación que existen en México entre el sector empresarial y las instituciones de educación superior (IES) han generado que el escenario laboral para los jóvenes profesionistas mexicanos se torne cada vez más complicado, pues la desocupación entre los egresados de las universidades, según el Instituto de Estadísticas y Geografía (INEGI) asciende a 9%.

Esta contracara del desempleo –que para un especialista de Recursos Humanos casi forma parte de la rutina- es un fenómeno desconocido en otros sectores de la sociedad.

El desempleo, desde la óptica del individuo, es siempre doloroso y puede parecer insensible clasificarlo. Pero si dejamos de lado estos sentimientos, es necesario intentar analizar el desempleo para entenderlo y, luego, tratar de resolverlo.

Los perfiles requeridos tienen el foco muy cerrado, y no es fácil encontrar a esos profesionales buscados. Esta realidad no se circunscribe a una especialidad; se presenta por igual en todas.

Tampoco es cierto que las empresas pidan *joven de 25 años con 10 años de experiencia y dos masters*. Las empresas no piden perfiles imposibles, pero sí escasos.

La realidad es una encrucijada. Por otro lado, los *buscadores de empleo* no lo encuentran y, por el otro, las *empresas* no encuentran a la gente calificada que necesitan.

Citaremos a dos autores: para Enrique del Río y otros⁵, la formación aparece como un instrumento facilitador para tener un puesto de trabajo, y no todos los que reciban formación tendrán empleo, sino aquellos que estén mejor formados.

Hay ofertas de empleo que todos los años quedan sin cubrir, por falta de coincidencias entre la especialización exigida y la capacitación de los parados. Es decir, que hay puestos de trabajo sin ocupar por la falta de especialistas preparados en el momento preciso.

Y para otro autor; francés⁶, ha aparecido un desfase en los países occidentales entre las necesidades de formación por parte de las empresas encuestadas declararon tener problemas de reclutamiento. Se cita a dos autores europeos y trabajos de hace unos años sólo con el propósito de señalar que no es un problema nuevo, ni de un país o grupo de países en particular.

¿Por qué incluir este punto? Porque muchos pensarán que la tarea de Recursos Humanos “es fácil” partiendo de la premisa, verdadera para muchos, de que el recurso humano es un bien abundante. Los que trabajan en el área saben que no es así.

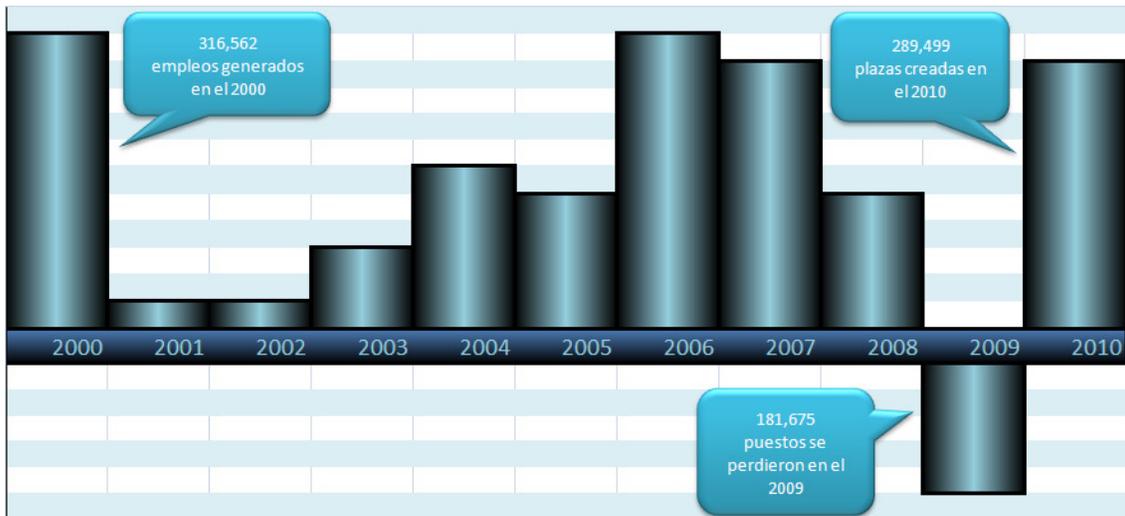
¿Qué pasa hoy con el mercado laboral?

Los perfiles son cada vez más exigentes, tanto en conocimientos como en las competencias requeridas, en un mercado altamente profesionalizado. Esto significa que en ocasiones la demanda queda insatisfecha o es muy difícil de satisfacer.

⁵ Del Río, Enrique; Jover, Daniel; Riesgo, Lola, *Formación y empleo. Estrategias posibles*, Paidós, Buenos Aires, 1991.

⁶ Gautié, J., *les politiques de l'emploi, Les marges étroites de la lutte contre le chômage*, librairie Vuilbert, Paris, 1993.

Mejora el panorama en México⁷



El primer trimestre del año 2010, mostró un gran crecimiento en materia de empleo al generarse cerca de 290,000 empleos, en especial si se toma en cuenta que en el 2009 se perdieron 181,675 empleos.

Se suman al mercado laboral cerca de 290,000 personas en el primer trimestre del año 2010, informó el secretario de Trabajo, Javier Lozano Alarcón.

Señaló que de los casi 290,000, más de la mitad, 55%, corresponde a trabajadores permanentes, con lo cual del total de cotizaciones en el IMSS, 88% esta en esta categoría y 12% es eventual.

Destacó que la recuperación esta en marcha, sin embargo, advirtió que se solicitan reiterar la importancia de las reformas estructurales para generar las oportunidades laborales que se requieren en el país.

En especial, matizó, desahogar la agenda de competitividad para que México pueda ser un destino más atractivo y seguro para la generación de fuentes y empleos.

⁷ Autor: Leonor Flores *El economista* 7 de abril de 2010 pág. 23

Habrá mejor integración al mercado laboral ⁸

Incluir nuevas formas de contratación individual flexibiliza el mercado laboral, lo que permite a los jóvenes tener un empleo formal, así lo plantea la reforma a la Ley Federal del Trabajo que se analiza en la cámara de diputados.

La iniciativa presentada por el Partido Acción Nacional (PAN) propone integrar los periodos de prueba, los contratos de capacitación inicial y el trabajo de temporada, con el fin “de adecuarse a las circunstancias de competencia, especialización y desarrollo que actualmente privan en el mercado de trabajo, en donde las personas con el objeto de integrarse a la producción deben capacitarse y desarrollar nuevas habilidades”.

Estos esquemas abrirán el empleo a los jóvenes y mujeres, que llegan cada año al mercado de trabajo. Estas propuestas permitirían romper el círculo vicioso en torno de las personas que no tiene empleo porque no están capacitadas y no tiene capacitación porque no cuentan con empleo.

2.2.1.4 Concepto de empleabilidad⁹

Empleabilidad es la posibilidad de conseguir un nuevo empleo. Las personas son más o menos empleables, tienen una empleabilidad alta o baja y ésta podrá medirse en meses u otra unidad de tiempo.

Las organizaciones tiene un rol en relación con la empleabilidad de su personal, si bien éstas intervienen en la formación de sus empleados en función de sus planes estratégicos, cuando éstos están bien diseñados convierten la relación empleado-empedor en vínculo de tipo ganar-ganar, ya que las empresas cumplen con sus objetivos y los empleados aumentan su empleabilidad.

Mantener actualizadas las competencias del personal de la empresa es una manera de mantener la empleabilidad del personal. Las empresas que cuidan la

⁸ Marial de pilar Martínez , el economista, pág. 24 ,7 abril de 2010

⁹ *Selección por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Capitulo 2.

empleabilidad de su personal son las más deseadas por los buscadores de empleo y –a su vez- las que mantienen un mejor vínculo con sus empleados.

Los factores que la sostienen

La empleabilidad se sostiene en cuatro grandes pilares. Tres de ellos pueden de algún modo ser modificados por el individuo: los conocimientos, que pueden ser adquiridos; las competencias, que pueden ser desarrolladas, y la actitud para la búsqueda de empleo. El cuarto elemento, el mercado, es un factor sobre el cual un individuo en forma aislada no puede actuar, está fuera de su ámbito de acción. O es mucho más difícil, por ejemplo, trasladarse a otra ciudad.

La clave es mantenerse *interesante* a los ojos de un futuro empleador, y esto es responsabilidad del que busca empleo. Ello implica la actualización permanente de sus capacidades, compromiso y disponibilidad para el trabajo.

2.2.2. La Gestión de Recursos Humanos por competencias

David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Comprender la motivación humana a partir de este método lleva la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland

Los logros en el conocimiento acerca de qué son los motivos y cómo pueden ser medidos han llevado a un proceso sustancial en la comprensión de tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano.

- **Los logros como motivación**

Históricamente, la primera en ser intensamente investigada fue la motivación por el logro o "*n achievement*". A medida que se progresó en esta investigación fue el resultado evidente que podía haber sido mejor denominado el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Hacer algo mejor implica algún estándar de comparación interno o externo y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o un ratio *input/output*. Mejorar significa obtener el mismo *output* con menos trabajo, obtener un mayor *output* con el mismo trabajo o, lo mejor de todo, obtener un mayor *output* con menos trabajo.

De esta manera la gente con alto "*n achievement*" prefiere actuar en situaciones donde hay alguna posibilidad de mejoras de esta clase. No son atraídas – y por lo tanto no trabajan mas duro- por situaciones donde no hay posibilidades de lograr, mejoras, esto es, es trabajos más fáciles o muy difíciles. Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado. Si es bueno, les da información de cuán bien lo están haciendo. Los *entrepreneurs* exitosos tiene alto "*n achievement*".

- **El poder de la motivación**

La necesidad de poder como clave en el pensamiento asociativo representa una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas.

Se ha demostrado, con experiencias que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido recolectados de individuos con alta "*n power*".

Altos niveles de "*n power*" están asociados con muchas actividades competitivas asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

Sin embargo, desde que la competencia y particularmente las actividades agresivas son altamente controladas por la sociedad debido a sus efectos

potencialmente destructivos, la válvula de escape para esta motivación del poder varia grandemente de acuerdo con las normas que las personas han internalizado como comportamientos aceptables.

- **La pertenencia como motivación**

Se sabe menos de esta motivación que sobre las dos anteriores. Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o del deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción. Perretti¹⁰ se refiere a los grandes déficits, para este siglo que se inicia, derivados de las mutaciones tecnológicas con sus consecuencias en materia de empleo, calificación, formación, motivación, y remuneración. Mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo implica un *approach* dinámico, una lógica empleabilidad de cada una de las personas, una gestión preventiva de los recursos humanos, un esfuerzo permanente para la calificación y recalificación del personal en su puesto de trabajo. El desarrollo y movilidad de los empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias.

Para los autores Carretta , Dalzie y Mitrani¹¹ los complejos escenarios de fin del siglo pasado, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplan valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

¹⁰ Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuilbert, Paris, 1998.

¹¹ Carretta, Antonio; Daziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze*, Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

Según Ken Blanchard¹², para crear el *empowerment*¹³ del personal y de las organizaciones la clave primera es compartir la información con otros, en realidad, *con todos*.

El personal sin información no puede actuar responsablemente. El personal con información se ve impulsado a actuar responsablemente.

Compartir información con todos:

- a) Es la primera clave para el *empowerment* del personal y las organizaciones.
- b) Hace que el personal comprenda la situación con claridad.
- c) Comienza a fomentar la confianza en todo el ámbito de la organización.
- d) Quiebra el tradicional pensamiento jerárquico.
- e) Contribuye a que el personal se más responsable.
- f) Anima al personal a comportarse como propietario de la empresa.

La segunda clave, crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa:

- a) Se fundamenta en compartir la información.
- b) Clarifica la visión a través de los aportes de todos y cada uno.
- c) Contribuye a traducir la visión en roles y objetivos
- d) Define los valores y las normas que subyacen en las acciones deseables; si los valores están claros, la toma de decisiones resulta más fácil.
- e) Desarrolla estructuras y procedimientos para lograr el *empowerment* del personal.
- f) Nos recuerda que estamos embarcados en un viaje.

Y la tercera, reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos:

¹² Blanchard, Ken; Carlos, John P.; Randolph, Alan, *El empowerment*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

¹³ Nota del autor: permítame el lector que no traduzca la palabra *empowerment* por “empoderamiento” como hacen los defensores a ultranza de la lengua castellana, ya que prefiero “traducirla” utilizando una frase más amplia. *Empowerment* es delegar el poder a través de crear confianza, compartir la visión creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos.

- a) Los equipos que trabajan con *empowerment* pueden rendir más que los empleados trabajando aisladamente con *empowerment*.
- b) Al principio el personal no sabe cómo trabajar en equipos autodirigidos.
- c) La insatisfacción es una etapa natural del proceso.
- d) Cada persona tiene que recibir información sobre trabajo en equipos.
- e) El compromiso y el apoyo tienen que proceder “de arriba”.
- f) Los equipos que dispongan de información y de técnicas pueden reemplazar a la jerarquía antes existente.

Bajo el término de “competencias” se suelen englobar varios conceptos, desde los conocimientos hasta las competencias propiamente dichas. Asimismo, se menciona el término “competencias” junto con otras palabras (por ejemplo, “competencias técnicas” o “competencias de conocimiento”) para referirse a los conocimientos. En cuanto a las competencias propiamente dichas, se las denomina “competencias de gestión” o “competencias conductuales”. Para simplificar nosotros usaremos los términos conocimientos y competencias sin aditamento alguno para referirnos a unos y a otras. Más adelante se dará una definición precisa del término “competencias”.

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por eso que, por ejemplo en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible.

Ejemplos de conocimientos

- Informática;
- contabilidad financiera;
- impuestos;
- leyes laborales;
- cálculo matemático;

- idiomas;
- entre otros.

Ejemplos de competencias

(que se observan a través de comportamiento)

- Iniciativa, autonomía;
- orientación al cliente;
- relaciones públicas (como competencia no como conocimiento);
- comunicación;
- trabajo en equipo;
- liderazgo;
- habilidad analítica;
- entre otras.

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como “Liderazgo”, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. “Capacidad de aprendizaje” puede ser definida como una competencia para niveles iniciales y no incluirse en los niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para éstos. A continuación haremos una breve referencia a diferentes autores y algunos ejemplos en materia de gestión por competencias.

¿Cómo definir una competencia?

Si bien fue David McClelland¹⁴ el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer¹⁵:

¹⁴ McClelland, David C., *Human Motivacion*, Cambridge University Press, Cambridge, 1999.

¹⁵ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1993.

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Es importante destacar que Spencer y Spencer no incluyen en la definición de competencias el concepto de “comportamientos”, aunque los mencionan más adelante.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización.

Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer¹⁶ son cinco los principales tipos de competencias:

¹⁶ Spencer y Spencer, obra citada.

1. *Motivación*. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.

Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñar mejor.

2. *Características*. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las características son *operarios* intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. *Concepto propio o concepto de uno mismo*. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de si mismo.

Los valores de las personas son motivos reactivos que *corresponden* o predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que *valora* ser líder demuestre un

comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”.

Por lo general, las personas que *valoran* estar “*n management*” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de *management* pero luego fracasan.

4. *Conocimiento*. La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona *puede* hacer, no lo que realmente hará.

5. *Habilidad*. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Continuando con los autores mencionados, estos introducen el “Modelo de *iceberg*”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y luego desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En el esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades (contratando a *Masters* en Administración de Empresas de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen *management*. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos. Como dice un

director de personal: “Se le puede enseñar a un pavo a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir estas posiciones.

En síntesis, para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

Orientación al logro.

Preocupación por el orden, calidad y precisión.

Iniciativa.

Búsqueda de información.

Competencia de ayuda y servicio

Entendimiento interpersonal.

Orientación al cliente.

Competencias de influencia

Influencia e impacto.

Construcción de relaciones.

Conciencia organizacional.

Competencias gerenciales

Desarrollo de personas.

Dirección de personas.

Trabajo en equipo y cooperación.

Liderazgo.

Competencias cognoscitivas

Pensamiento analítico.

Razonamiento conceptual.

Experiencia técnica/profesional/de dirección.

Competencia de eficacia personal

Autocontrol.

Confianza en sí mismo.

Comportamiento ante los fracasos.

Flexibilidad.

2.2.2.1 Las competencias laborales

Existen en diversos medios, aún en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de *gestión por competencias* se hace referencia a un modelo de *management* o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforman un sistema de ganar-ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

La Organización Internacional del Trabajo impulsa a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación de *competencias laborales* de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad. Estos programas de certificación son impulsados, a su vez, desde los gobiernos de los respectivos países.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno de la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Definición dada por el Centro Interamericano

de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional –Cinterfor-, perteneciente a la OIT.)

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias.

A modo de ejemplo comentaremos el modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), es un documento de 1998, destinado a ser publicado en ese país. La definición de competencias laborales para este organismo es: capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Dice el mencionado documento: Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referencia tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona- es su carácter de trabajador- y dicha competencia es, por lo tanto, identificable en la persona misma. La identificación de competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

En otras partes del documento se plantea la necesidad de establecer parámetros comparativos por segmentos de la economía y/o por zonas geográficas. Asimismo, se consigna que la norma se refiere a un trabajador que se ha hecho en la práctica, como es frecuente que suceda en países como los nuestros (los latinoamericanos).

Las competencias y la inteligencia emocional

Daniel Goleman¹⁷ en su libro *La inteligencia emocional en la empresa*, plantea interesantes conceptos. El autor no hace referencia específicamente a las competencias aunque sí menciona a David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en las que trabajemos actualmente, miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combinan con el “querer” hacer representado por competencias tales como motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

¿Quién define las competencias?

La insoslayable participación de la máxima conducción

¹⁷ Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional con la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

Este no es un tema menor; en todos los casos que conocemos, es imprescindible este compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá trabajar, sin excepción, con los números unos de la empresa para definir las competencias.

Los llamados “diccionarios de competencias” son infinitos como la imaginación de los distintos especialistas; por lo tanto, como la empresa no es de los consultores, será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores clave del éxito.

Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia *capacidad de aprendizaje* tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área.

Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia *pensamiento estratégico*, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia *liderazgo*. No se requiere el mismo grado de liderazgo para el CEO¹⁸ de la compañía que para el jefe de Empleos o el de Capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

¹⁸ *Chief executive officer* o número uno de la empresa o gerente general, según las diferentes denominaciones.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

2.2.2.2 Grados de competencia

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

Liderazgo

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización, es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y éstas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen el liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio. El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionable y en él sólo se ve una figura autoritaria.

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De todos modos, el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna; por lo tanto, en el ejemplo expuesto el grado D no puede ser asignado a un puesto. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es una buena idea asignarla en un grado “negativo”.

2.2.2.3 Pasos necesarios para un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: *hacia dónde vamos*; los objetivos y la Misión: *qué hacemos*; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir *como lo hacemos*:

- Definir la Visión y Misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

Criterios para definir competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar las tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y si correspondiente apertura de grados.
- Validar el modelo de competencias.

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Definición de los niveles de competencias

La apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario.

La cantidad de niveles los define la empresa de acuerdo a sus necesidades.

Esquema global por competencias

Se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de recursos humanos.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico;
- comprensible por todos los integrantes de la organización;
- útil para la empresa;
- fiable;
- de fácil manejo;
- que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea, entre los empleados y empleadores, es del tipo “ganar-ganar”; es decir es buena para ambas partes.

2.2.2.4 Definición por competencias para Martha Alles Capital Humano

El término *competencia* hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Aunque los modelos de *management* en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas *competencias conductuales*, existen autores y profesionales del área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto de éstas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, a partir de ahora cuando queramos referirnos a conocimientos se usará sólo este término.

Los conocimientos –que son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias- constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias como el que proponemos. Veamos un ejemplo: si se está realizando una selección lo más sencillo será evaluar los conocimientos de la persona que se postula, los cuales –por otra parte- suelen ser excluyentes en un proceso de búsqueda; por lo tanto, se sugiere comenzar el proceso de evaluación *por lo más fácil de evaluar y que es, a su vez, excluyente: los conocimientos requeridos*.

De este modo los candidatos que posean los conocimientos excluyentes serían a continuación evaluados en sus competencias o características más profundas.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. Ya hemos dicho que, una misma competencia, como por ejemplo. “Liderazgo”, puede ser requerida para jóvenes profesionales y, al

mismo tiempo, para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia (grado) entre ambos niveles.

Comenzando por el principio

Para definir un modelo de competencias se parte en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su Misión y Visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos los aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.

El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transferían a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes, sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos, para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia.

En los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a medida de cada organización.

En resumen, los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias con la Metodología de Martha Alles Capital Humano:

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la organización.
- Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

2.2.2.5 Cómo aplicar gestión por competencias en cada paso de recursos humanos

Se hará una pequeña reseña de cómo se hace gestión por competencias en los distintos procesos o funciones de Recursos Humanos. Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias.

Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar – una vez definidas las competencias- es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos.

Para la etapa del armado del modelo de la metodología se sustenta en dos obras:

a) *Gestión por competencia: El diccionario*

b) *Gestión por competencias: diccionario de comportamientos.*

Cuando se diseña un modelo de competencias para una organización se redacta la definición de cada competencia, y luego se le asigna el grado de la misma según corresponda el puesto de trabajo.

Selección

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias), ya que el conjunto conforman el perfil requerido.

Entrevista por competencias

Los hábitos de entrevistas arraigados a personas con experiencia, para quienes adoptar las nuevas técnicas no es sencillo. La clave de la entrevista por competencias es detectar a través de las preguntas los comportamientos observables en el pasado, en relación con la competencia que se va a evaluar.

Evaluación por competencias

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias?

Muchas de estas preguntas sólo podrán responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- Assessment Center Method (ACM).
- Entrevista por incidentes críticos o Behavioral Event Interview (BEI).
- Fichas de evaluación.
- Una evaluación del desempeño por competencias.

No se está diciendo que la empresa deba cambiar sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado de la medición no es el esperado. No. Simplemente sabrá qué debe hacer: desarrollar competencias de algún colectivo de personas en particular, cambiar de puestos a algunos colaboradores, etc.

Para la evaluación de competencias Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramientas adicionales especialmente diseñada para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- “Fichas de evaluación de competencias”. Consiste en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación–autoevaluación), el jefe o ambos eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar del individuo sujeto a evaluación. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación *on line* del método de evaluación.
- Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°. Incluye un procesamiento vía *Web*, lo que permite la aplicación *on line* del método de evaluación.
- “Manuales de “Assessment Center Method” en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización.

Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento en competencias además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. Este aspecto se denomina *desarrollo de competencias*, y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, *coaching* y codesarrollo.

Para establecer el nivel de las competencias del personal se podrán realizar mediciones específicas, o determinarlo a partir de las evaluaciones de desempeño.

Si no se sabe qué competencias tiene el personal, cuáles no, y en qué nivel se presentan, no será posible desarrollarlas.

Desarrollo de personas

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.

Para el desarrollo de competencias en las personas, Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de “productos” especialmente diseñados para ayudar y apoyar en esa tarea:

- “Guías de desarrollo de competencias”, bajo el nombre de “Manual de Desarrollo”. Consiste en una serie actividades que permiten el desarrollo de

competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructivos para su realización.

Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes:

- Dentro del trabajo. Acciones sugeridas para el desarrollo de competencia a adoptar en el ámbito laboral.
 - Fuera del trabajo. Como su nombre lo indica, sugerencias para el desarrollo de competencias que no tiene relación alguna con el ámbito laboral.
- “Codesarrollo”: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de “formador de formadores”.
 - “Jefe como *coach*”: bajo un esquema similar anterior, se han implementado una serie de variantes para el desarrollo, en las personas que tiene otras a su cargo o bajo su supervisión, de la capacidad de ser un *coach* de sus empleados.

Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias.

El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

Evaluación de 360°

La evaluación de 360 grados o *feedback 360°* y su variante, la de 180 grados, es el sistema más sencillo para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de 360° sea por competencias, los comportamientos a evaluar tienen que ser los mismos que integran el modelo de competencias.

Plan de jóvenes profesionales

Si trabajar por competencias es importante en todos los procesos de Recursos Humanos, es vital, cuando se implementan programas de jóvenes profesionales. Estos jóvenes deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro como organización, si de ellos se desea que surjan sus próximos conductores.

2.2.3 Análisis y descripción de puestos (job description)

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas la del reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requieren herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- reclutamiento y selección;

- capacitación y formación;
- compensaciones;
- evaluación de desempeño;
- desarrollo de carrera y planes de carrera;
- asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real –y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

Concepto: el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

Esquema de la descripción de puestos

Se parte del revelamiento o recolección de la información que luego será analizada, luego se confirma con el relevamiento y finalmente se realiza la descripción de puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

En tres palabras: relevamiento-confirmación-descripción.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir la información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.

- Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los **recursos humanos** que maneja.

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información- y luego confirmarla durante el proceso de recolección- la relación entre los puestos: **puestos paralelos y puestos subordinados.**

En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello es importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones de los puestos.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planteamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

Análisis de puestos

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar);
- los requerimientos específicos;
- el contexto en que las tareas son realizadas;
- qué tipo de personas deben contratarse para esta posición;

2.2.3.1 ¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?

Las siguientes son algunas “pistas” o situaciones que indican la necesidad de revisar o describir- si no se ha hecho hasta ahora- los puestos de una organización.

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente;
- empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos;
- conflictos frecuentes por no saber exactamente quién hace cada tarea;
- responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos;
- selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos;
- inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad;
- demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

2.2.3.2 Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas;
- es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal;
- capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucha más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos;
- define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctamente evaluaciones;
- es vital en los planes de sucesión;
- otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

Muchas organizaciones definieron puestos de trabajos por primera vez a raíz de un proceso de certificación en normas de calidad (por ejemplo, las ISO). Al mismo tiempo, la fuerte preocupación por obtener “la certificación” y “pasar la auditoría” ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de Recursos Humanos. Más allá de que una organización haya realizado la descripción de puestos por requerimientos de las normas de calidad, será bueno que se tengan en cuenta los verdaderos beneficios que ella trae aparejados para la organización den su funcionamiento cotidiano, además del hecho puntual e importante, por cierto, que representa la certificación de la calidad.

El responsable de Recursos Humanos debe asumir un rol preponderante en este proceso y relacionar los descriptivos de puestos con los diferentes subsistemas de Recursos Humanos. En muchas organizaciones los diseños de calidad los realizan con los especialistas en Organización y Métodos, por lo cual no se obtienen todos los beneficios mencionados arriba.

Información necesaria para el análisis de puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya hemos visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis de puestos se hace a partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis de puestos.

La información necesaria para la realizar el análisis de puesto es:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado;
- estándares de rendimiento;
- máquinas u otros elementos necesarios;
- condiciones laborales o contexto de la posición;
- requerimientos de la personalidad.

Por último, las descripciones de puestos- *job descriptions*- no hacen referencia a las personas que los ocupan. Como su nombre lo indica, brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

Diferencia entre tarea y puesto

Tarea: conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto: posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Análisis y descripción de puestos

- Indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
- Identifica:
 - qué se hace:
 - por qué se hace;
 - dónde se hace;
 - cómo se hace.

El análisis de puestos permite que nos respondamos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los puestos en la organización?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿De qué forma cada puesto se relaciona con los objetivos y la estrategia organizacional?
- ¿Cuál es el grado de adecuación de una persona al puesto que ocupa?
- ¿Hasta qué punto empleados y competencias con un desarrollo superior son compensados por hacer tareas de menos exigencia?
- ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar puestos?

Métodos para reunir información

Métodos de descripción y análisis de puestos

- **Observación directa.** En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto.
- **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos, dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo, y será el especialista el que opte por uno u otro. Por ejemplo, puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formularios y entrevistas para puestos de supervisión, y sólo el cuestionario para personas que están en lugares alejados de las oficinas centrales. Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno.

¿Quién reúne la información para el análisis de puestos? Por lo general estas tareas están en manos de especialistas en recursos humanos con el apoyo indispensable del supervisor y el ocupante del puesto.

La entrevista

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa a la vez, etc.

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; se lo podrá tener en la mano y seguir su secuencia. A diferencia de un proceso de selección, en el que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas el que realiza la recolección de información y la persona que ocupa el cargo sólo deben describirlo; no hay evaluador.

Para Cole¹⁹, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- el propósito general del puesto;
- los principales deberes del puesto.

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización.

Los cuestionarios

Constituyen otro método para obtener la información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestiones es de mucho menor costo que el de basado en entrevistas. Por otra parte, si está bien administrado brindará información acertada.

Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica.

¹⁹ Cole, Gerald, *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997, páginas 122 y siguientes.

No parece ser un método adecuado para otras posiciones.

Los formularios

Principales ítems de un formulario en análisis de puestos:

- Título del puesto, división, sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología, etc.
- Preparado por; aprobado por; fecha.

Cómo redactar las descripciones de puestos

Incluye nombre del puestos, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando se pertinente.

No pueden utilizarse diferentes nombres para puestos similares; si los gerentes son de igual nivel no se pueden llamar gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos, por ejemplo, a todos los comerciales, a todos los de IT (información y tecnología), etc.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

Resumen del puesto

Como su nombre lo indica, debe ser breve; sólo se detallan las actividades principales.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si estas existen, deben detallarse.

Relaciones

Muestra las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a;
- Supervisa a;
- Trabaja con;
- Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

Responsabilidades y deberes

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Esto puede llevar varias casillas. A pesar de que se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

Autoridad

Es esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

Criterios de desempeño

Pueden ser difíciles de incluir en muchos casos. Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.

Condiciones de trabajo y ambiente

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí pueden serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

Otros pasos necesarios: el análisis de puestos

En base a la información relevada se analizarán los aspectos más importantes, por ejemplo:

- Identificación del puesto;
- trabajo a desempeñar;
- condiciones físicas;
- habilidades requeridas;
- conocimientos requeridos;
- requisitos especiales;
- responsabilidades.

Citando a Cole, una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

¿Cuáles son las principales razones de la existencia del puesto?

¿Qué resultados se esperan del puesto?

¿Cuáles son las tareas claves?

¿Qué nivel de autoridad formal tiene el puesto? (en el manejo de recursos financieros, para incorporar o desvincular personal, etc.).

¿Qué niveles de presupuesto maneja?

¿Qué cantidad de personal le reporta?

¿Qué competencias personales y técnicas son necesarias para desempeñar con éxito la función descrita?

Utilización de entrevistas y cuestionarios

Ya se ha explicado ambas técnicas. En ocasiones se pueden utilizar en forma combinada.

Adecuación persona-puesto

Como paso final de la descripción, debe analizarse la adecuación de la persona al puesto.

Para ello deben incluirse en el análisis el perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

En base al perfil del puesto y al perfil de la persona se podrá analizar la adecuación de la persona al puesto.

Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos

Todas las funciones del área de Recursos Humanos se relacionan entre sí, la descripción de puestos es **la base** de los procedimientos.

Las descripciones de puestos se utilizan también en otros procesos además de los correspondientes a Recursos Humanos, por ejemplo, en el diseño de flujos de información.

Cuando una organización ha adoptado la gestión por competencias

Se debe tener en cuenta que si una empresa realiza su gestión bajo el esquema de competencias, éstas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esta información.

La descripción del puesto se realizará relevando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para relevar las competencias.

¿Cómo relacionar el análisis y descripción de puestos con la gestión por competencias?

En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esta posición. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”. Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular; si esto es así, en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia. Esto se aplica también cuando se han definido competencias específicas para, por ejemplo, niveles gerenciales.

2.2.3.4 Aplicar el concepto de competencias a la descripción del puesto

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa se prepara *job descriptions* al estilo tradicional, pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?

En cambio, cuando se presenta un *job description* por competencias se pregunta además:

¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?

Si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencia, no podrá responder esta pregunta. El especialista en recursos humanos deberá formular las preguntas de otro modo para obtener las respuestas deseadas. De todos modos, debe tener en cuenta que en todos casos la definición de competencias se realiza

a partir de la alta dirección; por lo tanto se deberá confirmar la información con niveles jerárquicos superiores.

Otra de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones de puestos pueden realizarse, en ocasiones, por familia de puestos, si se desea dar preeminencia a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Por lo tanto, dentro de un esquema de competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario. Por ejemplo, competencia: trabajo en equipo; grado necesario B.

De todos modos, cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

2.2.3.5 La asignación de competencias a puestos

Una vez se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberá asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto, de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

En este punto es importante señalar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define qué capacidades son necesarias para desempeñar exitosamente en esa posición. Por lo tanto, el documento con el que se trabaja para hacer la asignación de competencias a puestos es el *diccionario de competencias o catálogo de competencias*.

2.2.3.6 La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda

Es de vital importancia el relevamiento del perfil, ya que una correcta definición de aquello que se desea encontrar será el primer paso para el éxito en un proceso de selección de personas, cualquiera que sea su nivel. Del mismo modo, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no sólo facilita la búsqueda del nuevo colaborador, sino que será un documento imprescindible cuando se quiera hacer un *job posting*, una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área.

Las descripciones de puestos, que pueden ser vistas como innecesarias por unos o burocráticas por otros, son la base de un buen sistema de gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V. se encuentra ubicada en Justino Sarmiento No. 48A Fraccionamiento del Maestro en Veracruz, Ver.

Se dedica a la compra y venta de productos agrícolas. Inició sus actividades en el año de 1995 impulsada por el Ingeniero Agrónomo Juan Carlos Maza Rodríguez.

Se menciona la visión y misión de la empresa para posteriormente comenzar con la descripción de los puestos existentes en la empresa y la asignación de competencias.

Misión: Ser la empresa líder en distribución de productos agroquímicos en el puerto de Veracruz haciendo todo lo posible para satisfacer y proveer a nuestros clientes con productos y servicios con los más altos estándares de calidad, precios competitivos.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional por realizar sus actividades con calidad, eficiencia, responsabilidad.

3.2 Desarrollo de un modelo de descripción de puestos por competencias para la empresa Distribuidora Agrícola del Centro, S.A de C.V.

El siguiente modelo se orienta al cambio del recurso humano hacia un capital humano donde no basta tener los conocimientos sino donde además el mercado laboral exige capacidades, habilidades y comportamiento como: trabajo en equipo, control de la calidad, toma de decisiones.

Para construir el modelo por competencias con miras a fortalecer el crecimiento profesional y humano, acorde con las necesidades de la empresa se llevo a cabo de la siguiente manera:

- se trabajó con el administrador con el objetivo de definir las áreas sujetas a este estudio.
- Se llevó a cabo una recopilación de información de los puestos que estaban operando.
- Se contó con información de cómo una empresa del sector comercial desarrolló e implementó el modelo de descripción de puestos por competencias.
- Se realizó el estudio y se presentó la propuesta de descripción de puestos por competencias que contribuye en el largo plazo a crear una cultura organizacional competitiva.

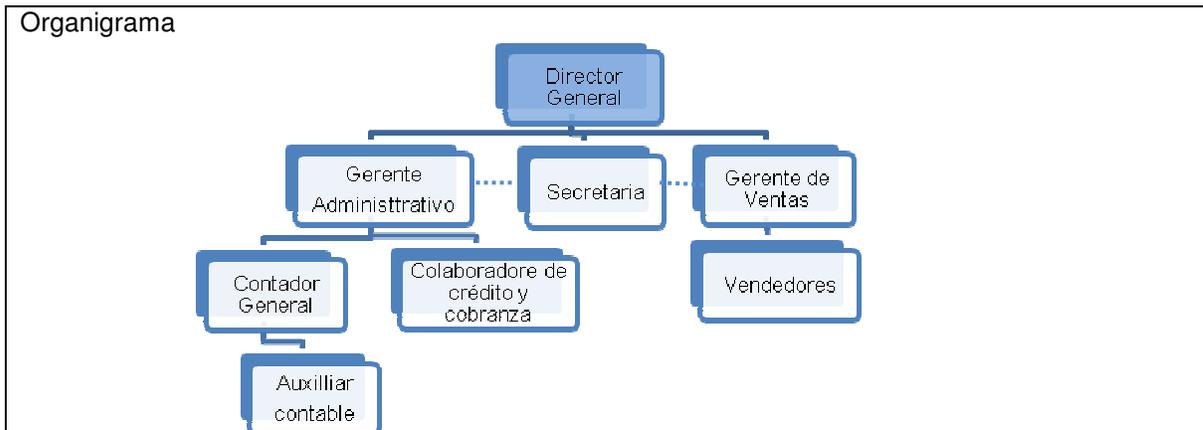
A continuación se presentan las descripciones de puestos con las competencias asignadas para cada puesto existente dentro de la empresa.

Las competencias cardinales que deben poseer y desarrollar todos los miembros de la empresa son: Compromiso, ética, orientación al cliente y adaptabilidad al cambio. Ya que al poseer estas competencias ayudaran al cumplimiento de los objetivos.

Las competencias específicas se muestran al final de la descripción de cada puesto.

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Director General
Nombre y apellido del titular : Juan Carlos Maza Rodríguez		
Area/Dirección	Dirección	Puesto superior: Accionistas
Departamento	Dirección general	

Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha	Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Accionistas	Analista RR.HH.	BEM



Síntesis del puesto
Es el encargado de formular planes, estrategias y programas para el correcto desarrollo de la empresa y de distribuir, dirigir y verificar el trabajo dentro de la organización.

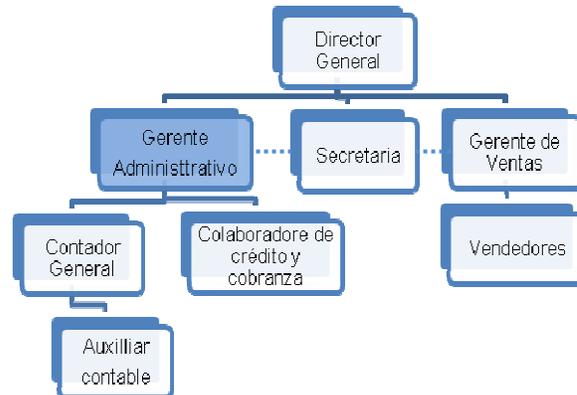
Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Actividades/Tareas/Responsabilidades	
Planificar objetivos de trabajo para la empresa.	Alto
Verificar el seguimiento de los objetivos planteados	Alto
Asignar y verificar las funciones para cada puesto	Alto
Ubicar el personal adecuado para cada puesto.	Alto
Contactar y negociar con proveedores.	Alto
Dirigir las actividades generales de la empresa.	Alto
Selección y contratación del personal	Alto
Verificar el correcto manejo de las finanzas	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación básica Ingeniero agrónomo, Lic. en Administración o Maestría en Negocios
Otra información complementaria Disponibilidad para viajar, conocimiento en ventas, leyes, finanzas
Experiencia requerida Experiencia en conocimiento de productos agroquímicos , investigaciones de campo agrícola-ganadero
Idioma : Conocimiento de inglés (90%)
PC (detallar) Muy buenos conocimientos de PC: Excel, Word, Power Point.

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS: Describirlas	Nivel de Requerimiento
LIDERAZGO : Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar feedback o retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	Grado A
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores	Grado A
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS: Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.	Grado A
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE NEGOCIOS: Capacidad para construir una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, y realizar análisis de costo-beneficio para sumir riesgos de negocios conjuntos a corto y largo plazo	Grado A
INICIATIVA: Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo; actuar para crear oportunidades o evitar problemas que no sean evidentes para los demás, por medio de la elaboración de planes de contingencia. Habilidad para promover ideas innovadoras. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia, y ser imitado por otros	Grado A
INTEGRIDAD: Capacidad para trabajar según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo; asegurarse de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Capacidad para despedir o no contratar a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad; dar permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere; proponer o decidir, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Habilidad para ser considerado un referente en materia de integridad.	Grado A
EMPOWERMENT (II) Capacidad para fomentar el aprendizaje y la formación a largo plazo; proporcionar formación o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades por parte de sus colaboradores. Habilidad para ser referente en materia de facultamiento.	Grado A

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Gerente administrativo
Nombre y apellido del titular : Ricardo Prado Amador		
Área/Dirección Departamento	Gerencia Gerencia administrativa	Puesto superior: Director General
Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Dirección General	Analista RR.HH. BEM

Organigrama



Síntesis del puesto

Es encargado de organizar, coordinar y vigilar que el personal de la empresa este desarrollando adecuadamente los planes de trabajo planteado para lograr un óptimo desempeño en la organización.

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Supervisión y control de personal	Alto
Elaborar planes de trabajo continuamente	Alto
Elaborar informes de trabajo	Alto
Realización de trámites ante bancos, proveedores	Alto
Contactar y negociar con clientes	Alto
Contactar y negociar con proveedores	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO

Formación básica **Lic. en Administración, Lic. en Negocios, Lic. Mercadotecnia, Lic. en Negocios internacionales**

Otra información complementaria **Conocimiento en agronomía**

Experiencia requerida **Experiencia en manejo de personal, negociación , experiencia técnica/profesional/de dirección , Construcción de relaciones**

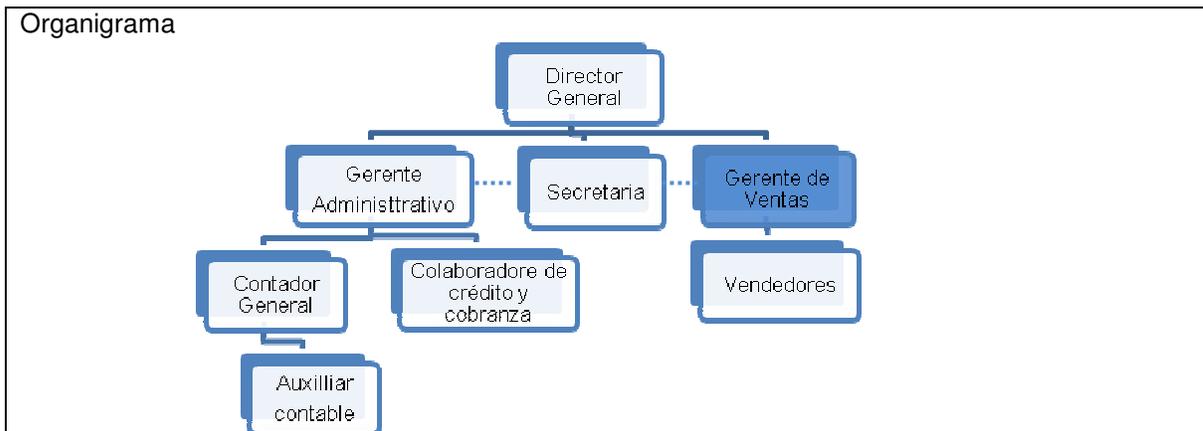
Idioma **Conocimiento de inglés (80%)**

PC (detallar) **Muy buenos conocimientos de PC: Excel, Word, Power Point.**

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS: Describirlas	Nivel de Requerimiento
LIDERAZGO: Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance, integrando las opiniones de los miembros del grupo. Capacidad para tener energía y transmitirla a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	Grado A
PENSAMIENTO CONCEPTUAL: Capacidad para identificar problemas que no son obvios para otros, que no han sido incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Habilidad para ser un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.	Grado A
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN : Capacidad para anticipar los puntos de críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	Grado A
CALIDAD DEL TRABAJO: Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y expertise. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar interés por aprender.	Grado A
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Capacidad para realizar el seguimiento de tareas y proyectos, planificar acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos, y preocuparse por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	Grado A
COMUNICACIÓN: Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocados por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	Grado A
INICIATIVA- AUTONOMÍA- SENCILLEZ: Capacidad para responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia dentro de su área de responsabilidad. Capacidad para resolver las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.	Grado B

	<p>NIVEL DE COMPROMISO- DISCIPLINA PERSONAL- PRODUCTIVIDAD: Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Habilidad para establecer para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio, y alcanzarlos con éxito. Capacidad para ser un referente de la comunidad donde se desenvuelve, donde lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.</p>	Grado A
	<p>COLABORACIÓN: Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación profesional, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.</p>	Grado B
	<p>NEGOCIACIÓN: Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.</p>	Grado B

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Gerente de Ventas
Nombre y apellido del titular : Oscar López Tejeda		
Área/Dirección Departamento	Gerencia Gerencia de Ventas	Puesto superior: Director General
Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Director general	Analista RR.HH BEM



Síntesis del puesto
Es responsable de mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente de los recursos disponibles y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado. Así como de verificar que se brinde una buena atención al cliente.

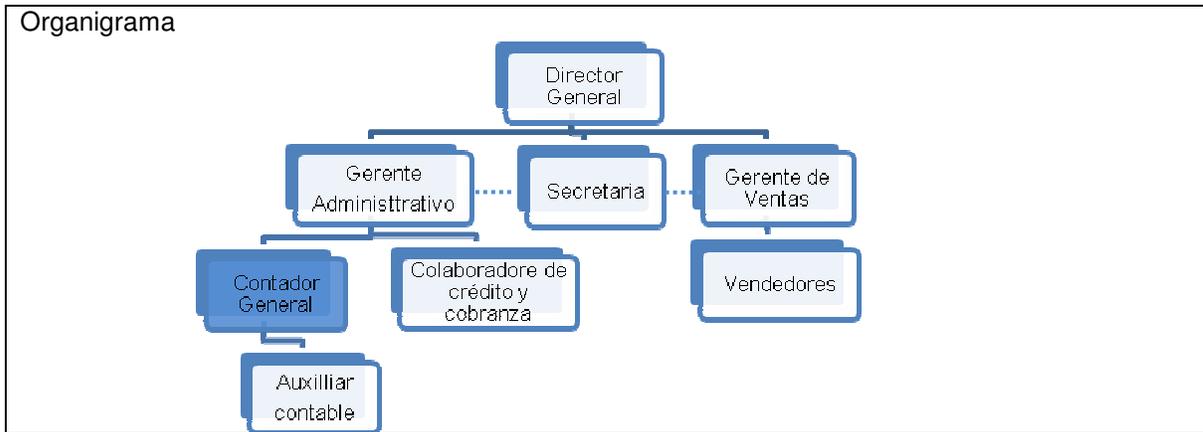
Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Preparar planes y presupuestos de ventas	Alto
Establecer metas y objetivos de ventas.	Alto
Calcular la demanda y pronosticar las ventas.	Alto
Establecer estrategias competitivas	Alto
Capacitar y guiar a los trabajadores a su cargo.	Alto
Verificar y evaluar desarrollo de los vendedores	Alto
Monitorear el proceso de ventas.	Alto
Verificar que se cuente con un o abastecimiento mínimo	Alto
Realizar pedidos a proveedores	Alto
Mantener una buena imagen de la tienda y de los productos	Alto
Mantener la publicidad de los productos	Alto
Encargado de las negociaciones con clientes y proveedores	Alto
Realizar estudios de mercado	Alto
Encargado del brindar un buen trato a los clientes	Alto

<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>Formación básica Licenciatura en Administración, Negocios, Ingeniero agrónomo</p> <p>Otra información complementaria Conocimiento de productos agroquímicos , disponibilidad para viajar</p> <p>Experiencia requerida Experiencia en manejo de inventario, manejo de personal , ventas</p> <p>Idioma Conocimiento de ingles (80%)</p> <p>PC (detallar) Buenos conocimientos de PC: Word, Excel, Power Point.</p>

	<p>ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS: Describirlas</p>	Nivel de Requerimiento
	<p>MODALIDADES DE CONTACTO : Capacidad para hacer preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos sin ninguna dificultad. Habilidad para comunicarse con claridad y precisión y ser abierto y honesto, aportando ideas y conceptos en las discusiones. Capacidad para demostrar interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.</p>	Grado A
	<p>HABILIDAD ANALÍTICA : Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	Grado A
	<p>NEGOCIACIÓN: Capacidad para ser reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos, y ser convocado por otros para colaborar en estas situaciones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.</p>	Grado A
	<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Capacidad para asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y de que éstas sean satisfechas. Capacidad para asumir un compromiso personal por el cumplimiento de los pedidos y deseos de los clientes, y lograr que el cliente manifieste que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfecha y superadas, demostrando su entusiasmo y deleite.</p>	Grado A
	<p>LIDERAZGO (II): Capacidad para comunicar una convincente visión del futuro, demostrar un carisma especial que genera en el grupo que lidera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión del equipo.</p>	Grado A
	<p>DINAMISMO- ENERGÍA : Capacidad para actual con alto nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por ello se vea afectado su nivel de actividad. Capacidad para ser reconocido por subordinados y pares como un motor que transmite energía al grupo que está a su cargo, llevando esa energía a toda actividad que emprende.</p>	Grado A

	<p>COLABORACION: Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realzar su permanente colaboración.</p>	Grado A
	<p>INICIATIVA- AUTONOMÍA - SENCILLEZ Capacidad para responder con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia y dentro de su área de responsabilidad. Capacidad para resolver las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.</p>	Grado B
	<p>CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO: Capacidad para identificar las tendencias del mercado, elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realizar correctos análisis de fortalezas y debilidades, y reconocer las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que se actúa.</p>	Grado A
	<p>PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS: Capacidad para conocer los productos de la organización y otros del mercado, siendo consultado sistemáticamente acerca de ellos. Habilidad para aportar ideas al desarrollo o nuevas versiones de un producto, a fin de mejorarlo. Es un referente en la comunidad en materia de conocimiento de productos.</p>	Grado A
	<p>PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES COMERCIALES: Capacidad para presentar y comunicar claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Habilidad para provocar un fuerte impacto e interés por las propuestas que realiza.</p>	Grado B
	<p>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES: Capacidad para desarrollar una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos del negocio del cliente y de su propia empresa.</p>	Grado A
	<p>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Capacidad para adaptar técnicas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor .</p>	Grado B
	<p>DESARROLLO DE LAS PERSONAS: Capacidad de facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y porqué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.</p>	Grado B

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Contador General
Nombre y apellido del titular : Pablo Medina Barragán		
Área/Dirección Departamento	Administrativa Contabilidad	Puesto superior: Gerente administrativo
Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha Octubre 2000
Titular del puesto Superior	Gerente administrativo	Analista RR.HH. BEM



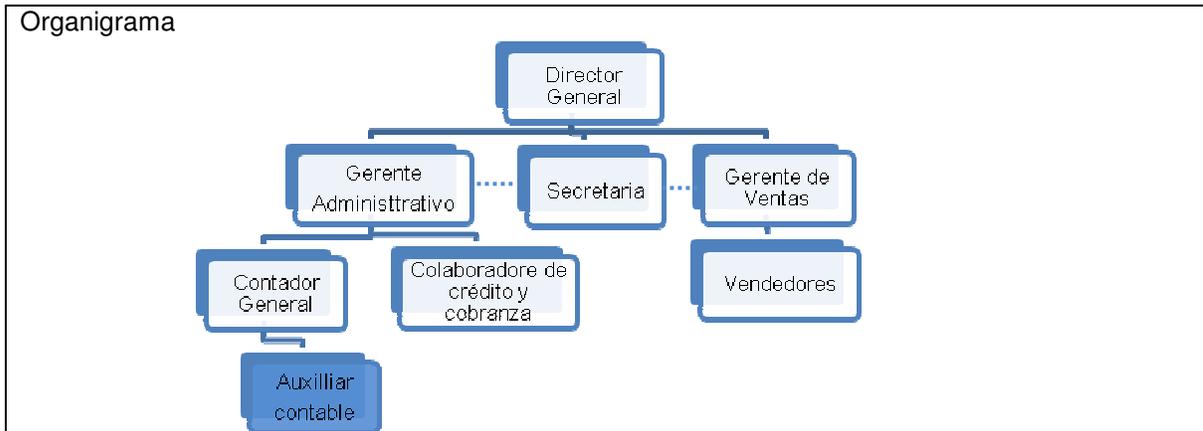
Síntesis del puesto
Es encargado de analizar, proponer y supervisar los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la organización y que estos vayan acorde a las necesidades de la organización.

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Revisión de los movimientos contables	Alto
Elaboración y análisis de estados financieros	Alto
Preparación de informes contables	Alto
Supervisar y controlar todas las operaciones contables	Alto
Supervisar el registro de las operaciones en libros	Alto
Verificar los documentos contables	Alto
Verifica el cálculo de impuestos	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO
Formación básica Licenciatura en contaduría, finanzas, auditoría
Otra información complementaria
Experiencia requerida Experiencia en cálculo de impuestos, conciliaciones, derecho laboral, Paquetes contables
Idioma Conocimiento de ingles (30%)
PC (detallar) Muy bueno conocimientos de PC: Word, Excel, COI, NOI, SAE

	ASIGNACION DE COMPETENCIAS: Describirlas	Nivel de Requerimiento
	CREDIBILIDAD TÉCNICA: Capacidad para ser considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa, y ser consultado para la toma de decisiones de la empresa.	Grado A
	HABILIDAD ANALÍTICA: Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.	Grado A
	PENSAMIENTO ANALÍTICO (II): Capacidad para desmenuzar un problema complejo en varias partes; establecer vínculos causales complejos, reconocer varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Habilidad para analizar las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación; anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos.	Grado A
	CALIDAD DEL TRABAJO: Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y expertise. Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar interés por aprender.	Grado A
	COMUNICACIÓN: Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Grado B
	AUTOCONTROL: Capacidad para actuar con calma; sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con tranquilidad. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.	Grado B
	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Capacidad para realizar el seguimiento de tareas y proyectos, planificar acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos, y preocuparse por mejorar el orden de los sistemas establecidos.	Grado A

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRICOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Auxiliar Contable
Nombre y apellido del titular : Ángel Salazar Barreras		
Área/Dirección Departamento	Administrativa Contabilidad	Puesto superior: Contador General
Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Gerente Administrativo	Analista RR.HH. BEM



Síntesis del puesto
Es encargado de clasificar, registrar la información numérica y financiera para llevar correctamente los registros contables de la empresa.

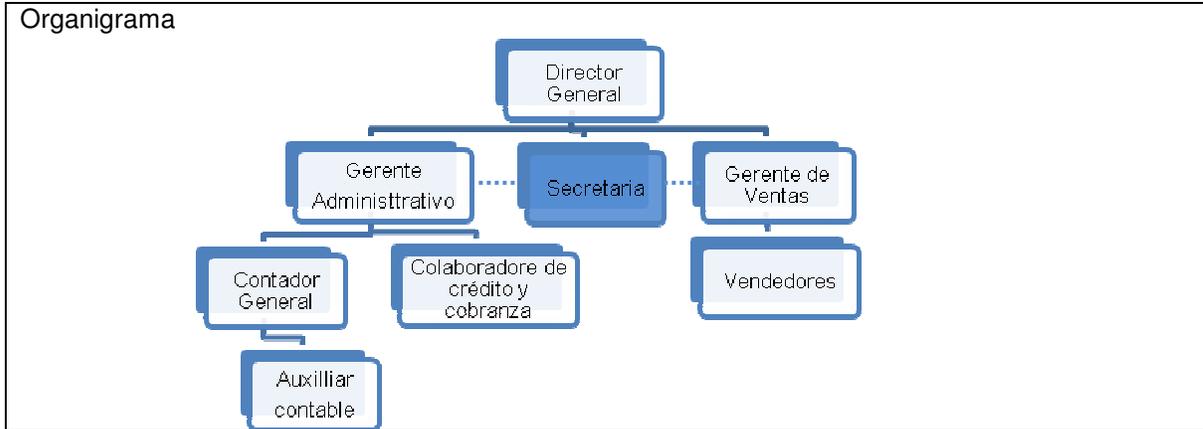
Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Llevar balance de cuentas.	Alto
Revisar cifras y documentos para un correcto asiento contable	Alto
Manejo de cuentas por pagar	Alto
Realizar pagos a proveedores	Alto
Elaborar informes contables	Alto
Realizar pagos externos	Alto
Elaboración de pólizas de cheques	Alto
Entrega de cheques	Alto
Verificación de depósitos bancarios	Alto
Elaborar reportes de emisiones de cheques, depósitos y gastos	Alto
Consulta de saldos bancarios	Alto
Facturación y gastos de servicios	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO Formación básica Bachillerato terminado o carrera trunca en Contaduría Otra información complementaria Conocimiento sobre cuotas obrero-patronales Experiencia requerida Contabilidad, cálculo de impuestos, manejo de paquetería contable Idioma Conocimiento de ingles (25%) PC (detallar) Buenos conocimientos en PC: Word, Excel , NOI, COE, SUA, CONTAWIN

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS: Describirlas	Nivel de requerimiento
CAPACIDAD PARA APRENDER: Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimiento.	Grado B
HABILIDAD ANALÍTICA: Capacidad para realizar análisis lógicos, identificar problemas, reconocer la información significativa, y buscar y coordinar los datos relevantes. Capacidad y habilidad par analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Grado A
RESPONSABILIDAD: Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.	GRADO A
PRODUCTIVIDAD: Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel.	Grado B
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Capacidad para comprobar la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y, si esta a su alcance, las de otros, preocupándose por cumplir con las normas y procedimientos.	Grado C
TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.	Grado B
TRABAJO EN EQUIPO (II): Capacidad para solicitar y tener en cuenta la opinión del resto del grupo; valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantener una actitud abierta para aprender de los otros, incluso pares y subordinados. Habilidad para promover la colaboración del equipo y valorar las contribuciones de aquellos que tienen diferentes puntos de vista.	Grado C
AUTOCONTROL: Capacidad para controlar sus emociones a pesar de sentir el impulso de hacer algo inapropiado, resistiendo la tentación. Habilidad para apartarse del factor desencadenante de las emociones, para controlarlas.	Grado C
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles, superando lo esperado para su nivel.	Grado B

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		.. Puesto: Secretaria ejecutiva
Nombre y apellido del titular : Eloísa Álvarez Lagos		
Área/Dirección	Administrativa	Puesto superior: Gerente Administrativo
Departamento	Administrativa	

Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha	Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Gerente Administrativo	Analista RR.HH.	BEM



Síntesis del puesto
Responsable de organizar la documentación de la empresa y llevar la agenda y recepción de llamadas

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Manejo y control de agenda	Alto
Recepción y traspaso de llamadas	Alto
Programación de citas	Alto
Archivar la documentación	Alto
Redactar informes	Alto
Registrar información en la PC	Alto
Recepción y distribución de documentos	Alto
Programación de citas	Alto
Aclaraciones a clientes y proveedores	Alto

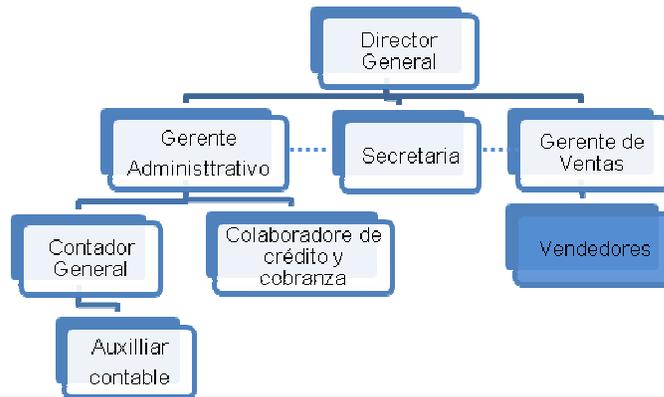
REQUISITOS DEL PUESTO
 Formación básica **Bachillerato terminado, carrera técnica, carrera trunca en Administración.**
 Otra información complementaria
 Experiencia requerida **Buena redacción, facilidad de palabra, archivo de documentos, manejo de PC**
 Idioma **Conocimiento de ingles (40%)**
 PC (detallar) **Muy buenos conocimientos de PC: Word, Excel , Power Point , Fax**

ASIGNACION DE COMPETENCIAS: Describirlas	Nivel de Requerimiento
COLABORACIÓN: Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación profesional, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Grado B
CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y DE ORGANIZACIÓN: Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.	Grado B
INICIATIVA- AUTONOMÍA Capacidad para actuar y resolver los pequeños problemas que surgen cada día.	Grado C
PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Capacidad para realizar el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad del mismo, de modo de asegurarse de que se siguen los procedimientos y las pautas de calidad establecidos. Habilidad para aplicar y explicar a otros normas y procedimientos que deben ser utilizados.	Grado B
ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD: Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones que lo requieren, cuando éstos le son sugeridos por un superior.	Grado C
TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad para integrar los diversos estilos y capacidades existentes en un equipo a fin de optimizar el desempeño y promover el entusiasmo. Capacidad para ayudar al equipo a centrarse en los objetivos y apoyar y alentar las actividades en equipo de los miembros.	Grado B
COMUNICACIÓN: Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Grado B
TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.	Grado B

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Vendedor
Nombre y apellido del titular : Javier Zamora Cervantes		
Área/Dirección Departamento	Ventas Ventas	Puesto superior: Gerente de Ventas

Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha	Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Gerente de Ventas	Analista RR.HH.	BEM

Organigrama



Síntesis del puesto

Es el encargado de convencer y guiar a los clientes de adquirir los productos que ofrece la empresa, lograr la retención de estos y captar nuevos clientes para generar mayores utilidades a la empresa.

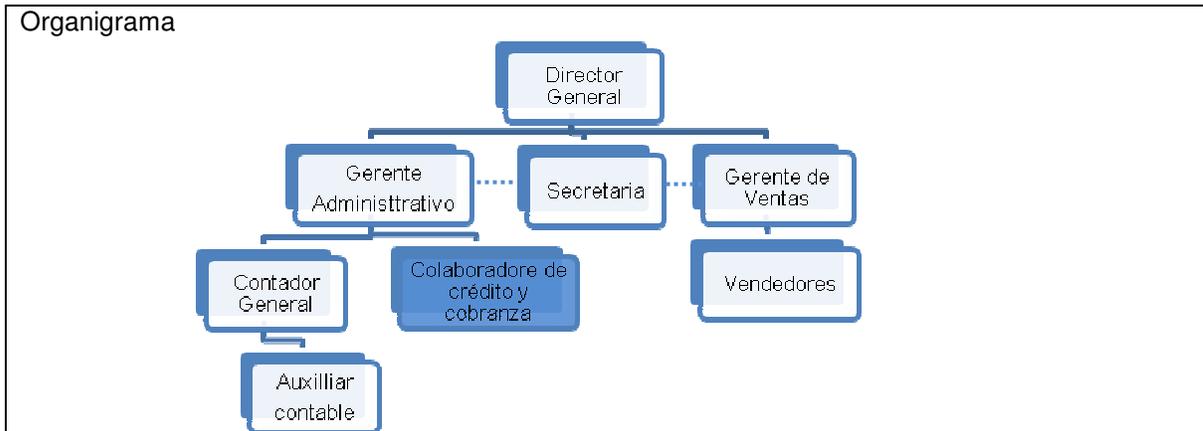
Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Proporcionar información de los productos que ofrece la empresa	Alto
Asesorar a los clientes para elegir al producto que se adecue a sus necesidades	Alto
Informar a la empresa de las inconformidades, sugerencias de los clientes	Alto
Solucionar o dar sugerencias para resolver problemas que se presenten con el cliente	Alto
Planear y fijarse objetivos de venta	Alto
Brindar buena atención al cliente	Alto
Efectuar seguimiento a clientes para establecer que productos compran y con que frecuencia	Alto
Concretar ventas con el cliente	Alto
Apoyar a sus compañeros de trabajo	Alto
Verificar los pedidos de clientes	Alto

REQUISITOS DEL PUESTO Formación básica Bachillerato , carrera técnica, carrera comercial Otra información complementaria Cierto conocimiento en productos agroquímicos Experiencia requerida En ventas, trato con el público, facilidad de palabra Idioma Conocimiento de inglés (20%) PC (detallar) Buen manejo de PC: Word, Excel, Fax

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS: Describirlas:	Nivel de Requerimiento
CAPACIDAD PARA APRENDER: Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo. Capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimiento.	Grado B
DINAMISMO – ENERGÍA: Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	Grado B
HABILIDAD ANALÍTICA: Capacidad para analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, y organizar y presentar datos numéricos.	Grado C
INICIATIVA- AUTONOMÍA: Capacidad para actuar y resolver los problemas que surgen cada día.	Grado C
MODALIDADES DE CONTACTO: Capacidad para demostrar seguridad a la hora de expresar sus opiniones con claridad y precisión. Habilidad para alentar el intercambio de información e ideas, y demostrar ser abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de los demás.	Grado B
PRODUCTIVIDAD: Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera a su nivel.	Grado B
RESPONSABILIDAD: Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Grado B
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Capacidad para defender y representar los intereses del cliente dentro de la relación formal establecida, y ejecutar las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.	Grado B
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para promover y alentar la comunicación, actuando como modelo en su área de actuación, y lograr así comprensión y compromiso grupal, demostrando superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.	Grado A
FLEXIBILIDAD: Capacidad para decidir que hacer en función de la situación planteada, modificando su comportamiento para adaptarse a la misma o a las personas que intervienen, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea del proceso en general.	Grado B
DESARROLLO DE RELACIONES: Capacidad para incrementar sus relaciones y formar un grupo de	Grado B

	contactos con intereses comunes.	
	AUTOCONTROL: Capacidad para actuar con calma en situaciones emocionales difíciles; capacidad de sentir emociones fuertes, tales como enfado y frustración extrema, y continuar hablando, actuando o trabajando con calma. Habilidad para ignorar las acciones que le producen desagrado y continuar con su actividad o conversación.	Grado B
	CONFIANZA EN SÍ MISMO: Capacidad para tomar decisiones o actuar con autonomía a pesar de no contar con el apoyo de sus compañeros más allá de sus atribuciones formales.	Grado C
	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Capacidad para controlar la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y, si está a su alcance, las de otros, preocupándose por cumplir con las normas y procedimientos.	Grado c
	TOLERANCIA ALA PRESIÓN: Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.	Grado B

Empresa: DISTRIBUIDORA AGRÍCOLA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.		Puesto: Colaboradores de Crédito y Cobranza
Nombre y apellido del titular : Ricardo Benítez Rueda		
Área/Dirección	Administrativa	Puesto superior: Gerente administrativo
Departamento	Administrativo	
Aprobaciones	Octubre 2009	Fecha Octubre 2009
Titular del puesto Superior	Gerente Administrativo	Analista RR.HH. BEM



Síntesis del puesto
Es el encargado de intervenir para efectuar el cobro de préstamos a los clientes morosos, recuperar la cartera vencida de la empresa mediante procedimientos extrajudiciales y, de reunir y analizar información para el otorgamiento de créditos.

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Evaluación e investigación crediticia de clientes nuevos	Alto
Actualización de información y documentación de clientes	Alto
Formular el programa de llamadas o visitas a efectuar	Alto
Hacer llamadas por teléfono a los deudores	Alto
formulación y envío de notificaciones	Alto
Hacer la planeación de las rutas y el presupuesto de los gastos de las visitas	Alto
Hacer visitas a domicilio para convencerlos de cubrir el adeudo	Alto
Registra en una bitácora los datos de las visitas realizadas	Alto
Elaborar reportes sobre los adeudos	Alto
Realizar análisis e información de documentos para otorgar créditos	Alto

<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p> <p>Formación básica Bachillerato terminado, carrera trunca en Administración, Derecho.</p> <p>Otra información complementaria Administración de cartera de clientes, análisis para el otorgamiento de crédito.</p> <p>Experiencia requerida En cobranzas, facilidad de palabra, manejo de acuerdos, convenios con clientes</p> <p>Idioma</p> <p>PC (detallar) Buenos conocimientos de PC: Word, Excel.</p>

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS: Describirlas:	Nivel de requerimiento
HABILIDAD ANALÍTICA: Capacidad para analizar información e identificar problemas coordinando datos relevantes. Capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Grado B
PENSAMIENTO ANALÍTICO: Capacidad para descomponer los problemas en sus partes y establecer relaciones causales sencillas. Habilidad para identificar los pros y los contras de una decisión y marcar prioridades en las tareas según su orden de importancia.	Grado B
PRODUCTIVIDAD: Capacidad para establecer objetivos que superan el promedio, excediendo lo que se espera para su nivel.	Grado B
RESPONSABILIDAD: Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.	Grado B
FLEXIBILIDAD: Capacidad para aplicar normas o procedimientos adecuados a la situación planteada, de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo, y por ende, de la organización.	Grado C
BUSQUEDA DE INFORMACION: Capacidad para realizar un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles, superando lo espera para su nivel.	Grado B
CONFIANZA EN SÍ MISMO: Capacidad para buscar nuevas responsabilidades. Habilidad para expresar sus desacuerdos con superiores, clientes o personas en una posición superior de manera educada, presentando su posición en forma clara y segura.	Grado B
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD: Capacidad para comprobar la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y, si está a su alcance, las de otros, preocupándose por cumplir con las normas y procedimientos.	Grado C
TOLERANCIA A LA PRESIÓN: Habilidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.	Grado B

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones

Al realizar este trabajo de investigación el propósito se centró en actualizar los conocimientos de la empresa de acuerdo con las nuevas tendencias, la filosofía del manejo de los recursos humanos para que con los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización.

Actualmente los ejecutivos o responsables de las organizaciones, no les corresponde interpretar los recursos humanos como un centro de gastos sin aportes, hay que aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos del negocio.

Bajo este enfoque y a lo largo de esta investigación se adopta el enfoque de la gestión por competencias como algo novedoso que permita a los empresarios conocer y comparar con los métodos más conocidos con la metodología por competencias.

El adoptar e investigar y transferir una filosofía de manejo como es el tema de la selección por competencias con base en una descripción de puestos permitirá, definir las funciones y actividades de las personas en los puestos con un desempeño basado en conductas y comportamientos para lograr en forma eficiente y eficaz las labores del puesto.

Los recursos humanos cumplen un papel estratégico dentro de las organizaciones en este siglo XXI donde los empresarios y especialistas deberán insertar como profesionales modernos y competitivos, es decir la administración de los recursos humanos es hoy en día necesaria para las diferentes ramas de la administración con enfoque global sobre el área: como seleccionar, capacitar, evaluar, desarrollar y remunerar empleados.

En esta investigación para lograr un panorama integral de los recursos humanos por competencias se partió con la propuesta de una descripción de puestos por competencias de los distintos puestos, que incluye la asignación de las respectivas competencias.

Para lograr una mejor idea de la gestión por competencias y dirección estratégica de los recursos humanos se presenta los temas afines en forma teórica de cómo nos encontramos al inicio del tercer milenio en materia de los recursos humanos enfatizando el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización permitiendo reconocer el verdadero lugar de las personas como una ventaja competitiva.

La necesidad de competir en un mundo agresivo en los negocios en donde han surgido nuevas formas de hacer negocios por la crisis económica financiera que a sido característica en la primera década del siglo XXI, que ha permeado escoger a las personas por un conjunto de características integrado por los conocimientos habilidades, destrezas, actitudes y valores, para que ayuden a la empresa a ser competitiva en el mercado.

La investigación se inicia en la empresa se inicia en el mes de agosto de 2009 en la cual presenta una serie de síntomas tales como:

- poca inversión de trabajo en el área de recursos humanos, es decir empleando un modelo empírico de selección;
- la dirección trata de controlar el mayor número de decisiones;
- no existe información de los puestos de trabajo;
- no hay establecido un inventario de recursos humanos.

Los síntomas citados permitieron detectar el problema en la empresa, lo que originó la propuesta de la descripción de puestos por competencias como una estrategia de fortalecer las funciones y actividades bajo este esquema novedoso, lo que representa una oportunidad para que sus recursos humanos sean más competitivos.

Y para tal efecto se procede a una serie de entrevistas con las personas responsables en la toma de decisiones, para definir la estructura y los puestos de trabajo con sus grados de competencias. Con la finalidad de contar con información sobre contenidos, las tareas, los requerimientos específicos, el contexto en que las personas efectúan los deberes y que tipo de personas deben contratarse para cada posición. También nos indican la capacitación que requiere para hacer más eficientes.

Lo anterior expuesto exigió desarrollar un marco teórico de lo que es la gestión por competencias y su aplicación en forma practica que hoy las personas deben ser contratadas por un conjunto de competencias y de esta forma lograr el objetivo general al proporcionar un marco referencial y un formato de descripción de puestos que representa un cambio estratégico en la dirección de los recursos humanos.

Con respecto a la hipótesis de trabajo, se aceptó, al establecer un formato de descripción de puestos por competencias acorde a las necesidades de la empresa permitiendo mejorar la capacidad de respuesta a través de los recursos humanos para brindar un servicio de calidad como factor clave.

4.2 Recomendaciones

El director debe comprender que elevar la productividad y mejorar la competitividad son los dos aspectos primordiales para la sobrevivencia, crecimiento y desarrollo a través de los recursos humanos por competencias

Es vital que el director junto con los gerentes conozcan el modelo de gestión por competencias como una estrategia de negocio para lograr los cambios en actitudes, comportamientos y valores para asegurar el éxito e incrementar la eficacia, la calidad y la productividad.

Para lograr lo anterior es necesario que un consultor en la gestión por competencias de los recursos humanos realice una intervención en la cultura organizacional de la empresa con competencias que fomenten la flexibilidad y productividad como una respuesta a la necesidad que marca la tecnología y el mercado.

Lo anterior permitirá a la administración del negocio enfrentar los retos por la globalización de los mercados y se orientará a una toma de decisiones de manera eficaz y eficiente.

Para lograr lo descrito anteriormente es necesaria la implementación del modelo de descripción de puestos por competencias para generar competitividad y productividad que reflejen un estándar mejorado, un valor agregado superior derivado del uso de las competencias adecuadas de cada trabajador.

El llevar a cabo el modelo descrito generara flexibilidad en la administración por medio de dos modalidades: competencias que generan flexibilidad interna y competencias que generan flexibilidad externa.

La flexibilidad interna se refiere a las distintas prácticas laborales y de organización de los trabajos realizados dentro de la empresa con su propio personal, con prácticas laborales desde la polivalencia hasta la distribución del tiempo de trabajo.

La flexibilidad externa se refiera a las prácticas de educación continua y la modificación de las plantillas laborales de la empresa.

El siguiente paso es valorar los resultados de la asignación de las competencias en cada puesto de trabajo por medio de la evaluación de desempeño de 360 grados.

Bibliografía

1. Alles Martha, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º, Granica, Buenos Aires, 2004.
2. Alles Martha, Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias, Granica, Buenos Aires, 2004.
3. Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Mc Graw Hill, México.
4. Alles Martha, Empleo: el Proceso de Selección, Macchi, Buenos Aires, 2001.
5. Alles Martha, Selección por competencias, Macchi, Buenos Aires, 2001.
6. Arguelles, A. Competencia laboral y educación basada en nuevas competencias, México, Limusa-Noriega Editores, 1996.
7. Ansorena Cao Alvaro. 15 Casos para la Selección de personal con éxito. Barcelona, Paidós, 1996.

8. Argudín Yolanda, Educación Basada en Competencias Nociones y Antecedentes, Trillas, México, 2005.
9. Argüelles Antonio, Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, Limusa, México, 2001.
10. Chávez S. Guillermo, García T. Yolanda, Manual para al Diseño de Sistemas de Calidad Basado en Competencias Laborales, Panorama, México, 2003.
11. Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum Jr., Administración Un Enfoque Basado en Competencias, Thomson, México, 2006.
12. Fletcher Shirley, Análisis de Competencias Laborales, Panorama, México, 2005.
13. Irigoin M., Vargas F., Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones, Montevideo, Cinterfor, 2002.
14. Luna Noyola Angel Giovanni, Capital Humano: Gestión por Competencias Laborales en la Administración Pública, Trillas, México, 2008.
15. Mertens L., Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo: Cinterfor, 1996.
16. Mills Roger, El Manual de Análisis de necesidades de capacitación, Panorama, México, D.F, 2003.
17. Mills Roger, El Manual de Competencias Laborales, Panorama, México, D.F, 2004.
18. Mills Roger, El Manual del Capacitador, Panorama, México, D.F, 2003.
19. Mills Roger, El Manual del Facilitador, Panorama, México, D.F, 2004.
20. Whitear Greg, Calificaciones profesionales nacionales en Competencia Laboral, Antología de Lecturas, Conocer, México, 2000.