



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA LA EMPRESA POLLO FELIZ
S.A. DE C.V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIAN MARGARITA ARÉCHIGA RODRÍGUEZ

Asesor de Tesis

L.A.E. JOSÉ ANTONIO OLMEDO BOLAÑOS

Revisor de Tesis

L.A. ANA CECILIA GARCÍA RUIZ

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.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.3 Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
1.4 Hipótesis	7
Hipótesis de trabajo	7
Hipótesis nula.....	7
1.5 Variables	7
Variable independiente	7
Variable dependiente.....	7
1.6 Definición de variables	8
Variable conceptual	8
Variable operativa.....	10
1.7 Tipo de estudio.....	10
1.8 Diseño de la investigación.....	11
1.9 Población y muestra.....	11
1.10 Instrumento de medición	13
1.11 Recopilación de datos	13
1.12 Proceso	16
1.13 Procesamiento	17

1.14 Análisis de datos	18
1.15 Importancia del estudio	18
1.16 Limitaciones del estudio	20

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos	21
2.2 Conceptos y definiciones	23
Clasificación de las competencias laborales	26
2.3 Gestión por competencias.....	30
Competencias mentales o cognoscitivas	31
¿Las competencias son individuales?	33
Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias	35
Cómo definir criterios efectivos de competencias.....	36
El capital humano e intelectual. La riqueza de las Pymes	36
Competencias básicas necesarias en el mercado laboral	39
2.4 Beneficios de las competencias laborales	40
Beneficios de las competencias laborales en las organizaciones	40
Para alcanzar la consistencia	40
Para comunicarse de manera eficiente	41
Para elevar el desempeño.....	41
Uso de las competencias en beneficio del personal.....	42
2.5 ¿Para qué se establece la certificación de competencias laborales?	43
2.6 Análisis y descripción de puestos por competencias	43
Esquema de la descripción de puestos	45
Puestos paralelos y puestos subordinados	46
Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos	46

¿Cómo darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos?	46
Beneficios de un buen programa de descripción de puestos	47
Información necesaria para el análisis de puestos	48
Diferencia entre tarea y puesto.....	49
Contenido del análisis y descripción de puestos	49
Métodos para reunir información	50
Como redactar las descripciones de puestos	53
Otros pasos necesarios: el análisis de puestos.....	55
Utilización de entrevistas y cuestionarios	56
Adecuación persona-puesto	56
Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos	56
2.7 Cuando una organización ha adoptado la gestión por competencias	57
¿Cómo relacionar el análisis y descripción de puestos con la gestión por competencias?.....	57
Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto.....	58
La asignación de competencias a puestos.....	59
La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de Búsqueda	60
2.8 Desempeño por competencias.....	60
2.9 ¿Por qué evaluar el desempeño?	61
Beneficios y problemas más comunes	62
¿Para qué sirven?	62
2.10 Métodos de evaluación de desempeño.....	63
Métodos basados en características	63
Métodos basados en el comportamiento	64
Métodos basados en resultados.....	65
Comparación de los distintos métodos de evaluación.....	66
Otros métodos de evaluación de desempeño	67

Pasos de la evaluación de desempeño	68
Aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño	68
2.11 Evaluación de desempeño por competencias.....	68
Evaluación de desempeño 360°	70
Las claves para el éxito de una aplicación de 360°	72
Diagrama de proceso de evaluación de 360°	73

CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO

3.1 Historia de la empresa Pollo Feliz S.A de C.V	74
3.2 Misión.....	75
3.3 Visión	75
3.4 Valores	76
3.5 Organigrama	76
3.6 Metodología de elaboración de formatos de descripciones de puestos por competencias	77
3.7 Descripciones de puestos por competencias	78
Director General	78
Subdirector	82
Gerente General.....	86
Gerente de Recursos Humanos	90
Gerente de compras.....	94
Gerente de contabilidad.....	98
Gerente de Administración	102
Bodeguero	107
Contador.....	110
Secretaria	114
Auxiliar contable	117
Encargado	120

Encargado de cocina	124
Ayudante de cocina	127
Asador	130
Ayudante de asador	133
Encargado de limpieza	136
Tortillero.....	138
Ayudante de tortillero.....	140
Salsero	142
Cajero	144
Jefe de meseros	147
Meseros.....	150
3.8 Formato de evaluación de desempeño por competencias 360°	153

CAPITULO IV CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones.....	154
4.2 Recomendaciones para la empresa Pollo Feliz	156
BIBLIOGRAFÍA	158

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población	12
Tabla 2: Formato de entrevista	14
Tabla 3: Métodos de evaluación	66
Tabla 4: Formato de descripción de puestos	77
Tabla 5: Descripción de puestos del director general	78
Tabla 6: Descripción de puestos del subdirector	82
Tabla 7: Descripción de puestos del gerente general	86
Tabla 8: Descripción de puestos del gerente de recursos humanos.....	90
Tabla 9: Descripción de puestos del gerente de compras	94
Tabla 10: Descripción de puestos del gerente de contabilidad	98
Tabla 11: Descripción de puestos del gerente de administración	102
Tabla 12: Descripción de puestos del bodeguero	107
Tabla 13: Descripción de puestos del contador	110
Tabla 14: Descripción de puestos de la secretaria.....	114
Tabla 15: Descripción de puestos del auxiliar contable	117
Tabla 16: Descripción de puestos del encargado	120
Tabla 17 Descripción de puestos del encargado de cocina	124
Tabla 18: Descripción de puestos del ayudante de cocina	127
Tabla 19: Descripción de puestos del asador	130
Tabla 20: Descripción de puestos del ayudante asador.....	133
Tabla 21: Descripción de puestos del encargado de limpieza	136
Tabla 22: Descripción de puestos del tortillero.....	138

Tabla 23: Descripción de puestos del ayudante de tortillero	140
Tabla 24: Descripción de puestos del salsero.....	142
Tabla 25: Descripción de puestos del cajero	144
Tabla 26: Descripción de puestos del jefe de meseros.....	147
Tabla 27: Descripción de puestos de meseros	150

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cédula de observación	16
Figura 2: Concepto y definición de competencia.....	24
Figura 3: Elementos de la competencia	25
Figura 4: Iceberg. Competencias centrales y superficiales	32
Figura 5: Grado de valoración.....	33
Figura 6: Proceso de evaluación de 360°	73
Figura 7: Organigrama	76
Figura 8: Formato de evaluación por competencias 360°	153

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se busca hacer una recomendación a la empresa Pollo Feliz de implementar la gestión por competencias laborales, por medio de la elaboración de descripciones de cada uno de los puestos que existen en dicha empresa, y proporcionando también un ejemplo de cómo el desempeño puede ser medido para encontrar el momento idóneo de capacitar a los empleados.

Lo anterior, es factor clave de crecimiento y desarrollo de las empresas, por lo que se encontró la necesidad de actualizar a dicha empresa, dejando con esto de ser una empresa con fundamentos empíricos únicamente.

Los resultados de cualquier empresa, dependerá siempre de lo que es su recurso humano, por lo que se busca que al tener elaboradas todas y cada una de las descripciones de puesto por competencias laborales, se tengan las bases para que al departamento de recursos humanos le sea más fácil realizar procesos como la selección y la contratación del personal, en donde se abastezca del personal que la empresa realmente demanda en cuanto al puesto con todo un conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas, valores y aptitudes requeridas.

Se observa también, la utilidad que esta investigación dejará en lo que es la evaluación de desempeño para encontrar el momento idóneo de proporcionarles capacitación a los empleados para hacerlos más competentes en el ramo.

La estructura de dicha tesis se diseña con el objetivo de describir la secuencia del modelo de descripción de puestos por competencias que se propone.

En el capítulo I se hace referencia a la metodología de la investigación, la cual comprende temas como la descripción del problema y el motivo de la realización de dicha investigación. Se definen también el objetivo general como guía de estudio. Se plantea una hipótesis de trabajo considerando tanto a la descripción de puestos como a las competencias laborales. También vemos el tipo de estudio que se utilizó, así como la población y muestra con la que se trabajó. Se describe el proceso y procedimiento utilizado durante el transcurso de todo el caso práctico. Además, se establecen las limitantes y los obstáculos que ocurrieron durante el desarrollo del mismo.

En el capítulo II se observa el marco teórico, el cual sirve como referencia documental para lograr realizar con éxito el caso en sí. En este, se abordan todos los temas relacionados con la investigación, extraídos de diversas fuentes. Entre los temas que trata están los siguientes:

- Gestión por competencias laborales. Antecedentes, clasificación y beneficios.
- Análisis y descripción de puestos.
- Desempeño por competencias.
- Evaluación de desempeño 360°.

En el capítulo III comprende el caso práctico, esto es, la propuesta del modelo de descripción de puestos por competencias laborales para la empresa Pollo Feliz S.A. de C.V.

Se realizará una breve descripción de la empresa, tocando temas como son su historia, misión, visión, valores y organigrama.

Se muestran las descripciones de puestos correspondientes a cada uno de los puestos que hay en la empresa, determinando en ellas la síntesis del puesto, sus actividades que realiza, los requisitos necesarios, y las competencias necesarias con el grado requerido en cada una de ellas.

También, se muestra una propuesta de cómo evaluar el desempeño de los trabajadores tomando en cuenta las competencias descritas anteriormente en cada una de las descripciones de puestos, para con ello poder determinar el momento idóneo de requerir capacitación, o en dado caso, un ascenso, promoción o en el peor de los casos, un despido.

Para concluir con este capítulo se plantean las recomendaciones que se le da a la empresa investigada, corroborando los beneficios que dicha implantación le traería a la empresa en general.

Y por último, en el capítulo IV, se presentan las conclusiones obtenidas después de la elaboración total del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que la empresa “Pollo Feliz S.A. de C.V.” no cuenta con lo que es la gestión por competencias laborales, este trabajo se basa en proporcionar una propuesta demostrándole la importancia de contar con ellas.

La empresa surge como una simple idea, con la cual de manera espontánea se logra iniciar un negocio; sin bases ni conocimientos previos sobre lo que es una administración, y mucho menos el manejo del recurso humano, por ello no existen soportes que ayuden a elegir de la manera idónea al personal que trabaja dentro de la misma, ni tampoco una forma de evaluar el desempeño de cada uno de los empleados.

También, se observó la gran necesidad que existe de saber el momento indicado de proporcionarles capacitación a los empleados, creyendo que esto podría saberse después de realizadas las evaluaciones de desempeño.

A partir de ello, y por la demanda del mercado, se observó la necesidad de desarrollar descripciones de puestos por competencias laborales, para facilitar al departamento de Recursos Humanos, contratar a las personas que cumplan con las competencias que por su naturaleza requiere el puesto, y determinar el momento en que se requiere capacitar a cada uno de los empleados.

¿Realizando las descripciones de puestos por competencias laborales beneficiará al área de recursos humanos en temas como selección, contratación y capacitación en la empresa Pollo Feliz S.A de C.V.?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, en este mundo tan globalizado, nos vamos dando cuenta que las competencias laborales dentro de cualquier empresa son de suma importancia, por lo que se considera una necesidad llevar a cabo esta investigación, en primer instancia por el hecho que se observa que en nuestro país las empresas carecen de un adecuado sistema de recursos humanos que se preocupe por su situación personal en la que se encuentra su empleado.

Su primera finalidad es brindar información útil a dicha empresa por medio de las descripciones de puestos por competencias, en donde se le demuestre la importancia del por qué se requiere que cada uno de los puestos cuente con el personal altamente capacitado para cada posición, en donde los conocimientos, aptitudes, habilidades y experiencia necesaria sean la prioridad a la hora de tomar la decisión de una contratación.

Otro beneficio es que sirva como base para contratar y seleccionar mejor su personal, y que estos estén dispuestos a dar capacitación a sus empleados cada vez que lo requieran.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta en base a la descripción de puestos por competencias laborales para la selección, contratación, evaluación y capacitación a los empleados en la empresa pollo feliz S.A. de C.V.

1.3.2 Objetivos específicos

- Definir qué es la competencia laboral.
- Mencionar los distintos tipos de competencias laborales.
- Enumerar los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias.
- Definir criterios efectivos de competencias.
- Describir los beneficios de las competencias laborales tanto en las empresas como en la persona.
- Explicar en lo que consiste el análisis y la descripción de puestos.
- Mostrar la manera de darse cuenta de que una organización necesita mejorar la descripción de puestos.
- Hacer ver los beneficios de un buen programa de descripción de puestos.
- Explicar lo que es la evaluación de desempeño 360°.
- Aplicar el concepto de competencia a la descripción de puestos.
- Comprobar la hipótesis.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis de trabajo

Las descripciones de puestos por competencias laborales coadyuvan en los procesos de selección, contratación, evaluación y capacitación a los empleados en la empresa pollo feliz S.A. de C.V.

1.4.2 Hipótesis nula

Las descripciones de puestos por competencias laborales no coadyuvan en los procesos de selección, contratación, evaluación y capacitación de los empleados en la empresa pollo feliz S.A. de C.V.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Independiente

Descripciones de puestos por competencias.

1.5.2 Dependiente

Elaborar una propuesta para la selección, contratación, evaluación y capacitación de los empleados.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 Variable conceptual

Descripción 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 y lo documenta.¹

Competencia laboral:

-Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.²

-Disponer de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, poder resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.³

-Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.⁴

¹ Alles, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos*, México DF, Ed. Mc. Graw Hill, 2007, p.140.

² Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía*, Montevideo, Ed. Cinterfor, 1998, p. 136

³ Bunk, G.P, “*La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*”, *Revista CEDEFOP*, 1994, no. 1.

⁴ Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral*. Montevideo, Ed. Cinterfor, 1997.

Selección:

-Conjunto de pasos que se requieren para decidir qué persona debe de ser contratada para la empresa. Este proceso comienza cuando la persona solicita el empleo, y termina hasta cuando se toma la decisión de quien se contrata.

-Proceso que elige, filtra y decide aquel o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto.⁵

Contratación:

-Es el momento en el que se formaliza la decisión de una futura relación de trabajo conforme a la ley, en donde se mencionan todos los intereses, obligaciones y derechos tanto del trabajador como de la empresa.

Evaluación de desempeño:

-Herramienta de la administración que sirve para corroborar que los empleados lleven a cabo sus funciones de la manera correcta.

-Sistema formal de revisión del desempeño individual o de equipos. Sirve para evaluar los logros e iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos.⁶

Capacitación:

-Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de sus actividades.

⁵ *Selección de personal. Publicaciones vértice. P.36*

⁶ Wayne, Mondy y M. Noe, Robert, *Administración de recursos humanos*, México, Ed. Pearson, 2005, p. 252

-La capacitación tiene un significado mas amplio, ya que incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo.⁷

1.6.2 Variable operativa

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

Dichos modelos fueron llenados con la información antes proporcionada por medio de la entrevista no estructurada realizada al director general de la empresa, a quien se le cuestionó acerca de cada uno de los puestos que conforman la empresa en aspectos como responsabilidades, requisitos y síntesis de cada uno de ellos. Y con ayuda de la observación directa, se determinó el grado requerido de las competencias laborales para cada uno de los puestos.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó fue el descriptivo por el motivo de que el trabajo tiene la finalidad de brindar una propuesta de elaborar descripciones de puestos por competencias para lograr con ello una mejor selección del personal y elegir al personal idóneo para la empresa.

⁷ Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo del personal*, México, Ed. Limusa, 2004, p. 17.

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.

Es de tipo no participativo, descriptivo y de tiempo transversal.

a) Documental.

- Bibliográfica: Fuentes de información como libros de texto de gestión por competencias e Instrumento de recolección como lo es la ficha bibliográfica.
- Hemerográfica: Fuentes de información: hemeroteca y centro de documentación e Instrumentos de recolección: La ficha bibliográfica de artículos de revistas.
- De campo: La observación directa y la entrevista a los superiores de la empresa con la finalidad de obtener información acerca de cada uno de los puestos.

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y la muestra que se tomó fue la empresa Pollo Feliz S.A de C.V., Base 6, sucursal Cuauhtémoc de Veracruz, Ver.

La población y la muestra son de tipo no probabilístico e intencional, ya que se seleccionó la muestra de manera personal, considerando en primera instancia la posibilidad de obtener información y permiso de realizar la investigación.

Dicha población está integrada tanto por el personal directivo general de la zona, como por el personal de la base Cuauhtémoc, con un total de 27 empleados de la siguiente manera:

Tabla 1. Población

Puesto	Número de personas
Director general	1
Subdirector	1
Gerente general	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente de compras	1
Gerente de contabilidad	1
Gerente de administración	1
Bodeguero	1
Contador	1
Auxiliar contable	1
Secretaria	1
Encargado	1
Encargado de cocina	1
Ayudante de cocina	3
Asador	1
Ayudante de asador	1
Encargado de limpieza	1
Tortillero	1
Ayudante tortillero	1
Salsero	1
Cajero	1
Jefe de meseros	1
Meseros	3
TOTAL	27

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se utilizó para la obtención de la información fue una entrevista no estructurada al director general de la empresa quien es la persona que posee mayor conocimiento del negocio en general debido a que ha sido quien ha llevado el negocio durante muchos años, por lo que dicha información se considera válida y confiable.

También, se utilizó la observación directa, la cual sirvió para analizar de manera personal cada una de las funciones y responsabilidades de los puestos para determinar al grado requerido de cada una de las competencias, utilizando para ello cédulas de observación.

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

La recopilación de datos se basó en libros especializados en Gestión por competencias, administración con un enfoque por competencias, análisis de competencias laborales, planeación estratégica en recursos humanos, evaluación de desempeño 360°, artículos de revistas especializadas en temas de administración como PYME's y Entrepreneur, entre otras.

En cuanto a la parte práctica, se utilizó la entrevista y la observación directa.

En cuanto a la entrevista realizada al director General de la empresa, se llevó a cabo en la oficina personal del mismo, la cual está ubicada en la calle Jacarandas en el Fraccionamiento Jardines de Mocambo los días 4 y 5 de marzo,

alrededor de las 12:00 pm con una duración aproximada de 40 minutos respectivamente.

Para facilitar la recopilación de datos durante la entrevista se utilizó un formato como se muestra a continuación.

Tabla 2. Formato de entrevista

PUESTO	SINTESIS DEL PUESTO	RESPONSABILIDADES	REQUISITOS
DIRECTOR GENERAL			
SUBDIRECTOR			
GERENTE GENERAL			
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS			
GERENTE DE COMPRAS			
GERENTE DE CONTABILIDAD			
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN			
BODEGUERO			
CONTADOR			

Continúa tabla en la página siguiente

AUXILIAR CONTABLE			
SECRETARIA			
ENCARGADO			
ENCARGADO DE COCINA			
AYUDANTE DE COCINA			
ASADOR			
AYUDANTE DE ASADOR			
ENCARGADO DE LIMPIEZA			
TORILLERO			
AYUDANTE DE TORTILLERO			
SALSERO			
CAJERO			
JEFE DE MESEROS			
MESEROS			

Y para la observación directa se utilizaron cédulas de observación como la siguiente:

Figura 1. Cédula de observación

Fecha: _____ Hora: _____ Observado: _____ Puesto: _____	Numero de observación: <input type="text"/>
Observación directa: _____ _____ _____ _____ _____ _____	
Evidencias:	Fotos <input type="checkbox"/> Video <input type="checkbox"/> Audio <input type="checkbox"/>

1.12 PROCESO

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

1. Se recopiló la información necesaria.

2. Se elaboró el formato de descripción de puestos con base a la información recopilada por medio de la entrevista realizada al director general.
3. Se diseñó el formato de modelo de evaluación por competencias 360°
4. Se realizaron las recomendaciones y conclusiones sobre la investigación.

1.13 PROCESAMIENTO

-Se recopiló la información necesaria.

- Por medio de la entrevista realizada al director general para obtener datos como lo son la síntesis de cada puesto, responsabilidades y requisitos.
- Observación directa con apoyo en cédulas de observación.

-Se elaboró el formato de descripción de puestos con base en competencias para la empresa Pollo Feliz S.A. de C.V.

- Se estableció el formato a utilizar en la descripción de puestos de acuerdo al tipo de empresa.

-Se diseñó el formato de modelo de evaluación por competencias 360°

- Se estableció el formato a utilizar para evaluar el desempeño 360° en base a las competencias antes mencionadas en las descripciones de puesto.

-Se realizaron las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

- Se determinaron las conclusiones tomando en cuenta todo el trabajo de investigación.
- Se desarrollaron ciertas recomendaciones con base al modelo de descripción de puestos con base en competencias.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

Como el trabajo en sí se basa en presentarle a la empresa Pollo Feliz una propuesta de implementar la gestión por competencias laborales, el análisis de datos es la misma realización de cada una de las descripciones de puestos por competencias.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Esta investigación se realizó con el principal objetivo de destacar la gran importancia que tiene la descripción de puestos por competencias como una técnica que permite al área de recursos humanos tener documentado las competencias laborales que debe de tener la persona para ocupar de la mejor manera el puesto dentro de la empresa.

También, se pretende demostrar que cuando se definen correctamente los puestos facilita otras acciones como lo son el reclutamiento y selección de personal.

Para lograr el mejor desempeño de cada uno de los trabajadores en la empresa se requiere que estos se encuentren en una situación comprometida con la empresa, se les retribuya de manera justa, y que se le dé los medios para actualizarse en capacitaciones que requiera el puesto, por lo que este estudio se realizó con ese objetivo, el proporcionarle a los responsables del departamento de recursos humanos una manera clara y objetiva de poder realizar todas y cada una de las acciones mencionadas anteriormente.

Por lo que la importancia del estudio podría resumirse en los siguientes aspectos:

- **Conveniencia:** ya que es necesidad de la empresa conocer y darse cuenta de los requerimientos que tenga su personal en cuanto a su preparación por medio de las capacitaciones. Percatarse de la importancia de contar con empleados mejor capacitados para poder llevar una ventaja competitiva sobre otras empresas del mismo ramo.
- **Relevancia social:** debido a que el área de recursos humanos debe de conocer completamente el perfil de la persona que busca para cubrir un puesto específico.
- **Valor personal:** La experiencia vivida a través de brindar una idea clara y objetiva de la capacitación, ha permitido mejorar la madurez en el trabajo por los conocimientos adquiridos de la realidad laboral y las destrezas, así como, la madurez psicológica desarrollando el compromiso, la confianza y la motivación para llevar una acción o tareas específicas y quizás el cambio más profundo tenga que ver con la actitud y el entusiasmo con que se hacen las cosas y el interés es dejar una aportación de aquellos conceptos, teorías y modelos, además de proporcionar una visión basada en la experiencia real que incrementará de manera significativa las posibilidades de éxito en los programas de cambio en la capacitación.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos con los que se previó que fuera posible encontrar a la hora de hacer la investigación fueron los siguientes:

- Que los dueños de los restaurantes no estén dispuestos a proporcionar su información.
- No lograr la autorización para tratar ciertos temas dentro de la investigación.
- La falta de disposición y tiempo del director general para contestar las preguntas del cuestionario.
- El difícil acceso al restaurante para realizar la observación directa.

Recalcando que al finalizar el estudio, no se presentaron ninguna de las limitaciones antes previstas, sino que se contó con todo el apoyo necesario por parte de la empresa para la realización de este proyecto de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El concepto de competencia fue utilizado por primera vez en los 70's con David McClelland, quien se preocupaba por explicar el desempeño laboral, y logró hacer un marco que sirvió de referencia para los niveles de rendimiento de los trabajadores por medio de la utilización de encuestas y la observación.

El concepto de competencias laborales, tuvo inicio en los países industrializados, por la gran necesidad que había de formar personas adecuadas para responder a todos los cambios tecnológicos que se presentaban, y debido a que se empezaba a demandar un mercado laboral nuevo con diferentes características que en años atrás.

Ahora bien, la aplicación de dicho enfoque de competencias laborales, inició en el año de 1986 en Reino Unido, después en Australia en 1990, y en nuestro país fue hasta 1996, por políticas gubernamentales, con el objetivo de generar competencia en todos los sectores económicos.

En países como Alemania, Francia, Argentina, entre otros, se han llevado a cabo por ministerios de la educación y de seguridad social. En Estados Unidos, Japón, Brasil y Canadá, por mencionar algunos, nacen por la necesidad que detectaron los mismos trabajadores junto con los empresarios, de hacerse cada vez más competitivos.

En la actualidad se ha empezado a escuchar con mayor frecuencia el concepto de competencia laboral, pero a ciencia cierta esto no es algo nuevo, empieza a tomar mucho auge en la década de los 80's en países como el Reino Unido, Estados Unidos de Norteamérica, Australia, Canadá y Francia, cabe aclarar que este concepto está íntimamente ligado con la educación y la capacitación basado en las mismas.⁸

Ante los desafíos que entraña el siglo XXI para las organizaciones, el personal además de su educación universitaria sólida, requiere ser transparente con la humildad para desarrollar un aprendizaje permanente, considerando que su comunidad de trabajo es una comunidad de aprendizaje, innovación y desarrollo.

En cuanto a la variable de recursos humanos, estos surgieron en el momento en que los líderes de las empresas empezaron a ver que se podían lograr los resultados, mediante el esfuerzo de grupos organizados.

⁸ Argudín, Yolanda, *Educación Basada en Competencias Nociones y Antecedentes*, México DF, Ed. Trillas, 2005, p. 12.

Fue a principios del siglo XX, cuando se empezó a hablar de la administración de recursos humanos como en nuestros días la conocemos, y a partir de ahí se empezaron a desarrollar, dándoles la importancia y atención formal y especializada que los recursos humanos requieren.

2.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Se empezará con la definición de la variable independiente: las competencias laborales, empezando por la definición de la palabra competencia.

La competencia, es una característica y patrón de conducta medible, conocimiento y habilidad que contribuye a un desempeño superior del trabajo.⁹

Competencia laboral 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.¹⁰

En lo que respecta a la característica subyacente quiere decir que es una parte que integra a la personalidad y por lo tanto predice el comportamiento.

Causalmente relacionada significa que produce o anticipa al comportamiento y al desempeño de la persona.

Estándar de efectividad, por el hecho de que la competencia califica el que una persona haga algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

⁹ Mills, Roger, *El Manual de Competencias Laborales*, México DF, Ed. Panorama, 2000, p. 20

¹⁰ Argudín, Yolanda, *Op. Cit.*, Nota 8, p. 7

Las competencias laborales son características fundamentales del hombre, las cuales indican la forma de comportarse y de pensar, llevando a las personas a diferentes situaciones y duran un periodo de tiempo normalmente largo.

Las siguientes figuras, muestran de manera gráfica lo que son las competencias laborales:

Figura 2. Concepto y definición de competencia

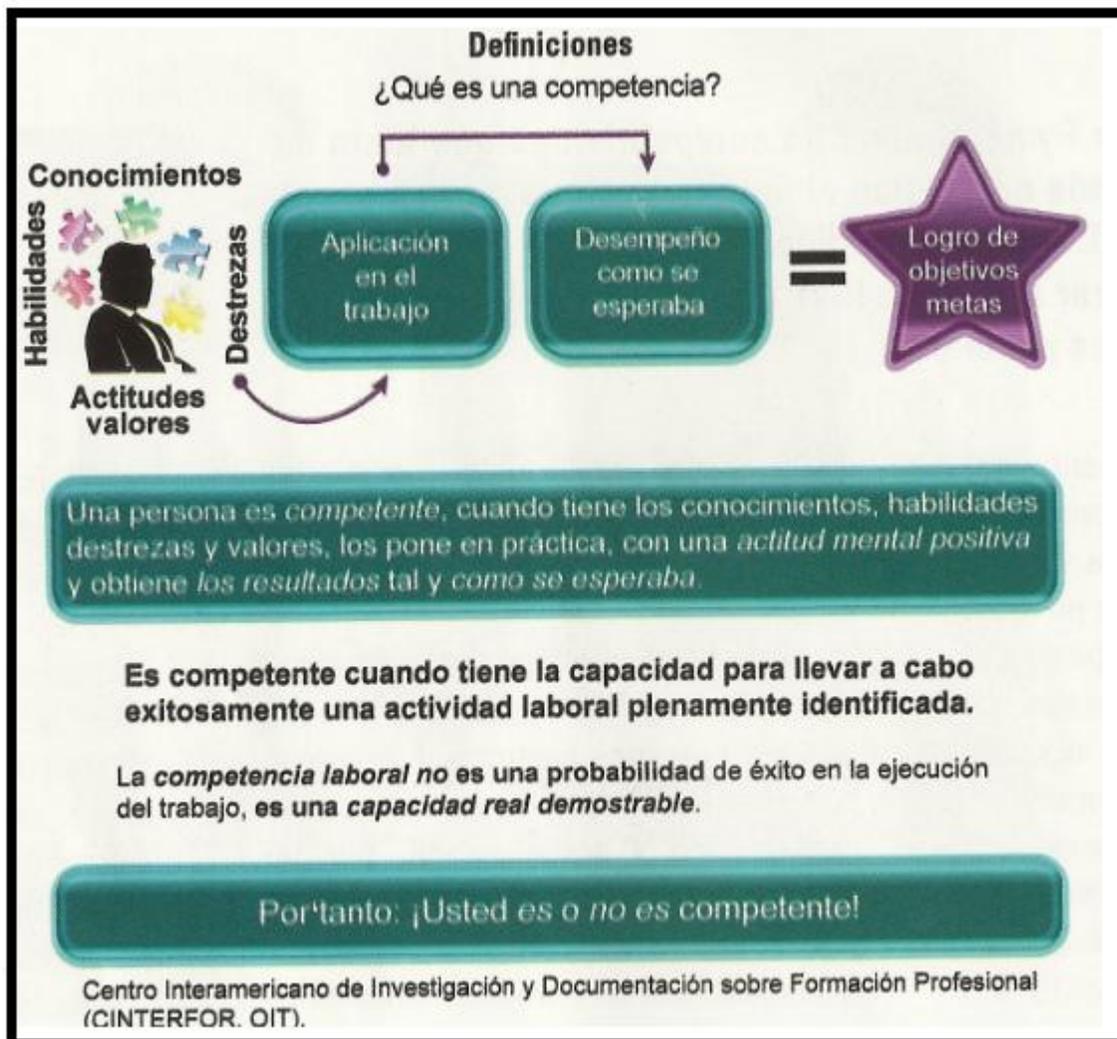
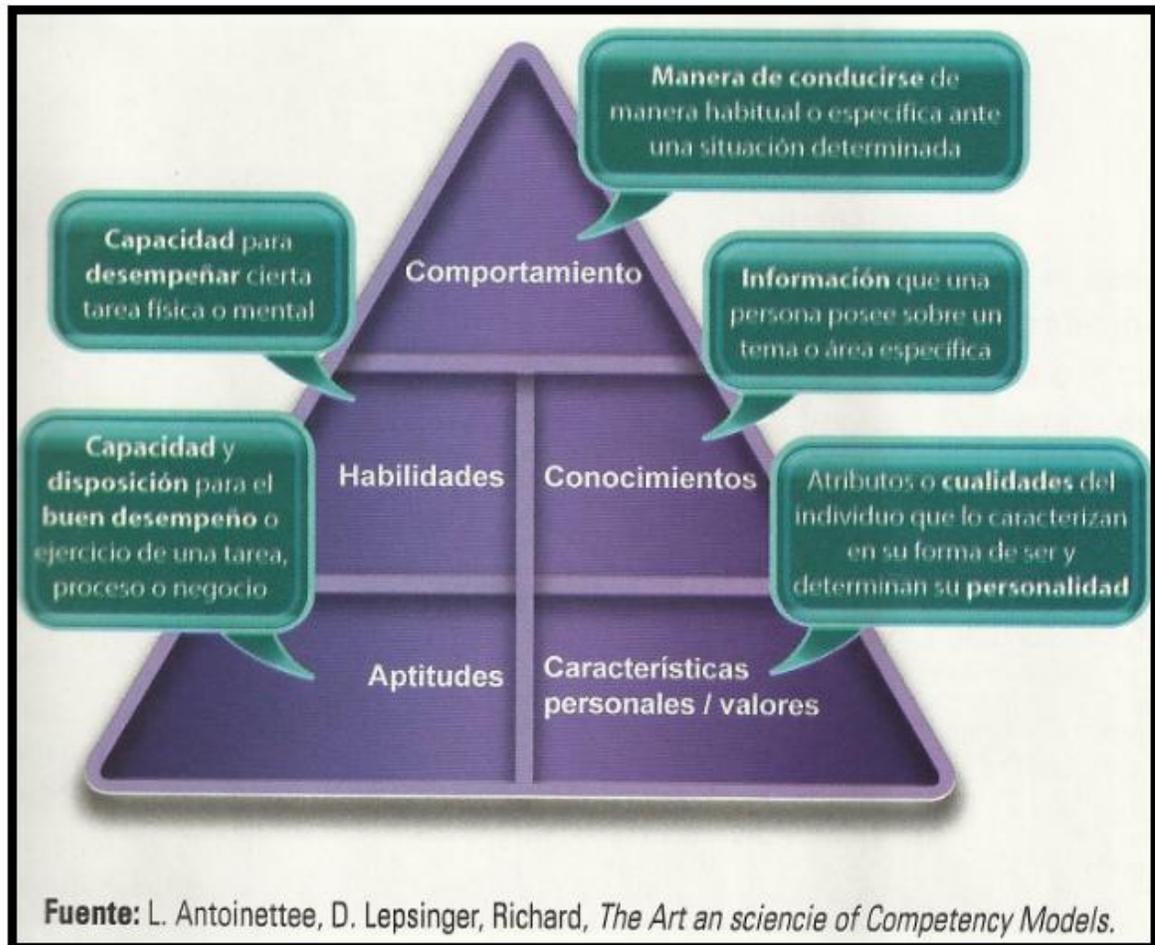


Figura 3. Elementos de la competencia laboral



Entonces, Competencia Laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades y cualidades para lograr los objetivos que el trabajo supone.

En cuanto a la siguiente variable, eficiencia en los recursos humanos, primero que nada debemos de entender lo que quiere decir la palabra eficiente.

Se puede decir que hay eficiencia en una actividad, cuando una persona tiene la capacidad de lograr un objetivo o fin, por medio de la utilización de los mejores instrumentos y herramientas que este mismo posea.

Por otro lado, los recursos humanos son los talentos que poseen las empresas, incluyendo cada uno de ellos sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias que estos tengan.

Hoy en día, es el recurso más costoso e importante de las empresas, y por el que más se deben de preocupar todas las organizaciones por mantenerlo en las mejores condiciones posibles.

Clasificación de las competencias laborales

Hay diferentes competencias laborales, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- Competencias básicas: son las esenciales, esto quiere decir, las más importantes. Son necesarias a la hora de la capacitación.
- Competencias genéricas: también conocidas como transversales, porque dan la posibilidad al sujeto de mover las competencias que poseen de un contexto a otro. Se relacionan con la comunicación de ideas, solución de problemas, trabajo en equipo, etc.
- Competencias interpersonales: permiten mantener relaciones, tanto humanas como laborales.

- Competencias técnicas: comportamiento técnico, vinculado a un lenguaje productivo.
- Competencia en computación: uso de nuevas tecnologías y la obtención de información.
- Competencias específicas: se relacionan con una asignatura o rama industrial o de servicios.
- Competencia metodológica: tiene que ver con las reacciones o los procedimientos que se deben llevar a cabo sobre tareas encomendadas.

También, es importante mencionar otra clasificación de otro autor, Spencer y Spencer, quien menciona cinco tipos más:

- Motivación: la motivación es todo aquello que mueve a la persona, por lo que dirigen los comportamientos necesarios para lograr ciertas acciones u objetivos.
- Características: características físicas y modo de responder a ciertas situaciones.
- Concepto propio: aquí se incluyen todo aquello como las actitudes, los valores o la Figura que tiene una persona de sí mismo.
- Conocimientos: esto quiere decir, toda aquella información con la que cuenta una persona sobre ciertos temas o áreas de trabajo específicas.
- Habilidad: capacidad física y mental para realizar determinadas tareas.

Estos últimos dos puntos, se consideran fáciles de desarrollar, y esto se logra mediante la capacitación.

Las habilidades pueden adaptarse a diferentes escenarios, profesiones, empleos y niveles de la educación.

1) **De estimación e inferencia**

- a) Se relacionan y dependen de los conocimientos de la disciplina.
- b) Dominio de tareas y contenidos.

2) **De comunicación**

- a) Habilidades verbales: hablar y escuchar, formular preguntas adecuadas, discusión grupal, interactuar, decir, mostrar, reportar, leer críticamente, expresarse verbalmente y por escrito de manera correcta en el propio idioma.
- b) Habilidades de lectura: leer críticamente, seleccionar y evaluar la información, tomar una posición frente a la información; no dejarse guiar irreflexivamente por los contenidos.
- c) Habilidades de expresión escrita: Escribir: pensar con lógica para expresar ordenadamente el pensamiento por escrito, elaborar reportes, artículos, síntesis y ensayos.
- d) Habilidades de computación: búsqueda, consulta, valoración, elección y procesamiento de información.

3) **De pensamiento crítico**

- a) Evaluación: estimar el valor de una cosa, realizar juicios de valor, clarificar razonamientos, integrar datos pertinentes de diferentes fuentes, discutir o dialogar, comparar y contrastar.
- b) Análisis: dividir el problema en sus partes principales, relacionar, criticar, apoyar los juicios, demostrar causas o razones, identificar características principales, argumentar, demostrar, suministrar evidencias y clarificar fundamentos lógicos.
- c) Resolución de problemas: determinar, razonar, crear diferentes alternativas y elegir.
- d) Toma de decisiones: jerarquizar, asentar prioridades y asumir consecuencias.
- e) Consulta: Habilidades de computación, procesos de investigación y consulta científica.

4) **De relación**

- a) Actitudes relacionadas con: el humanismo, los valores, la ética profesional y la legalidad.
- b) Cultura: nociones básicas de las principales disciplinas humanistas y de las artes.
- c) Relaciones interdisciplinarias: trabajo en equipo y capacidad de trabajar de manera interdisciplinaria.
- d) Relaciones interpersonales: respeto a otras culturas, servicio y cooperación.

5) De función

- a) Administrar: organizar y coordinar.
- b) Planificar: delegar y supervisar.
- c) Trato con el personal y uso de recursos.
- d) Responsabilidad: estimación del desempeño.

6) De liderazgo

- a) Colaborar: agresividad y toma de riesgos.
- b) Creatividad: visión para proponer alternativas.
- c) Planear: anticipar, sostener con evidencias, responsabilidad profesional, desempeño, actitud y comportamiento según la profesión.

7) De investigación y para la docencia**8) Integrar conocimientos**

- a) Relación con otras disciplinas.
- b) Integrar conocimientos de otras disciplinas a la propia.

2.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

David Mc. Clelland analiza el tema de motivación y en base a esto se desarrolla el tema de gestión por competencias.

Para entender la motivación de este método se tiene que comenzar con la definición de un motivo, el cual es el interés que se tiene para lograr un objetivo

determinado, el cual se basa en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Un motivo se presenta cuando se piensa frecuentemente en un objetivo, esto es, se trata de un interés recurrente y no de pensamientos ocasionales.

Competencias mentales o cognoscitivas

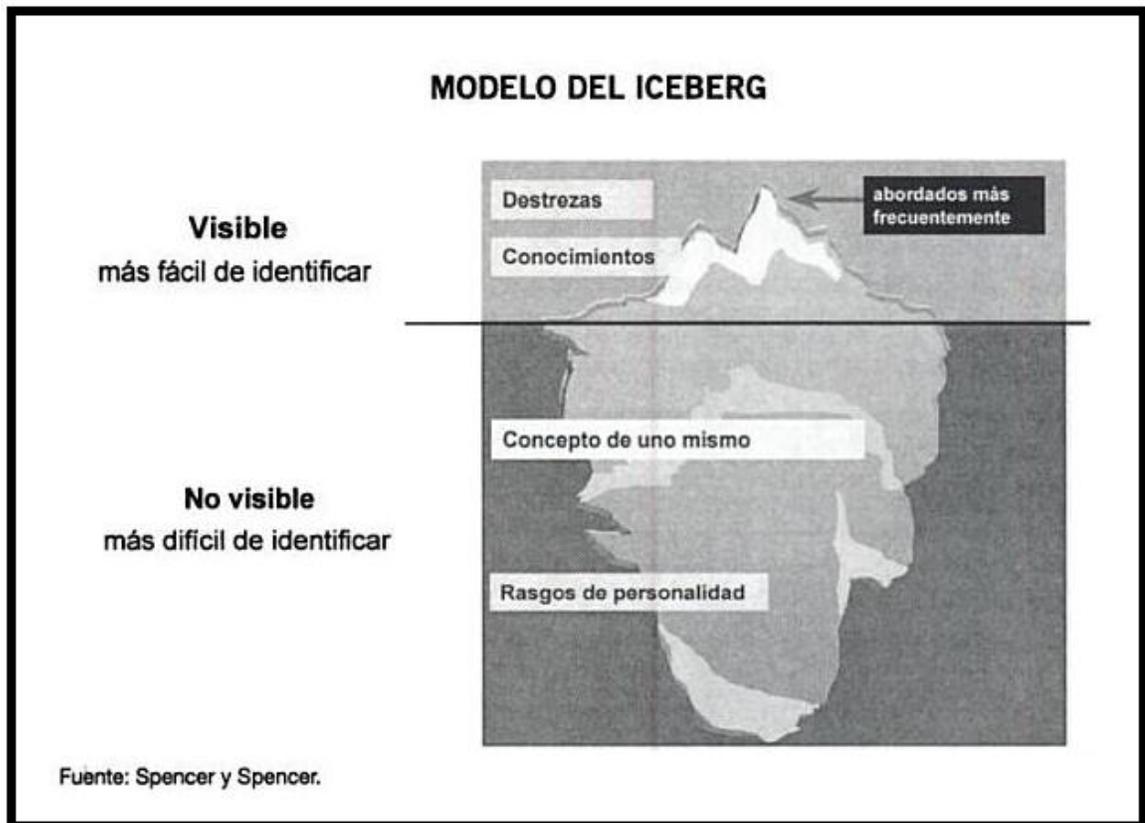
Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen lo que es el pensamiento analítico, el cual se da cuando se procesa información y datos, se determina causa – efecto y se organizan datos y planos, y el pensamiento conceptual, el cual se da cuando se reconocen características de datos complejos.

El nivel de competencia, determina el planteamiento de recursos humanos dentro de una empresa. Las competencias de conocimiento y habilidad son características visibles y fáciles de identificar, mientras que las de concepto de sí mismo, características y motivación están más adentro del individuo, por lo que es más difícil detectarlas.

En cuanto a las competencias de conocimiento y habilidad, del mismo modo en que son fáciles de identificar, también son fáciles de desarrollar, y esto se logra por medio de la capacitación; mientras que las otras mencionadas anteriormente son hasta cierto punto muy difíciles tanto de evaluar como de desarrollar.

Para esto, Spencer y Spencer introducen el “modelo del Iceberg”, donde gráficamente explica la división de las competencias.

Figura 4. Iceberg. Competencias centrales y superficiales

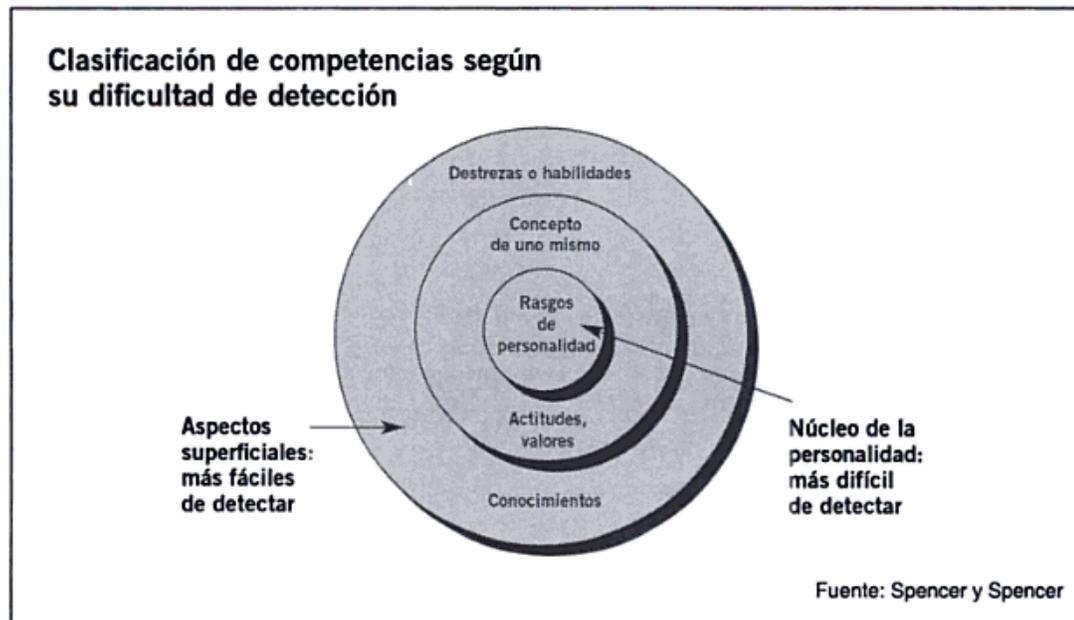


También, lo que menciona este mismo autor, es el gran error de muchas organizaciones, las cuales seleccionan y contratan a su personal únicamente en base a conocimientos y habilidades asumiendo que cuentan con la motivación y otras características necesarias para el puesto, o que estas últimas pueden desarrollarse por medio de una administración adecuada, cuando sería mucho más económico que las empresas seleccionaran de acuerdo a buenas competencias de motivación y características, y capacitarlos para enseñarles lo respectivo al conocimiento y a la habilidad.

Los conocimientos, destrezas y habilidades están más en la superficie y por lo tanto, son más fáciles de visualizar; pero no así son los valores y las actitudes,

como el concepto de uno mismo y otros rasgos de la personalidad, las cuales están más abajo y son difíciles de detectar y evaluar.

Figura 5. Grado de valoración



¿Las competencias son individuales?

Esto es una pregunta que nos debemos hacer, y si es así, existe otra pregunta la cual es: ¿Cuál es su relación con las empresas?, a esto el autor Levy Levoyer menciona que “las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y coordinación de savoir-faire, conocimientos y cualidades individuales.

De ahí la importancia, para las empresas, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.¹¹

Las competencias son clave tanto para el individuo como para las mismas empresas.

La siguiente pregunta sería, ¿Cómo se distinguen las competencias individuales de las empresariales? Las individuales se identifican por medio de un análisis de comportamiento, mientras que las empresariales por medio de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la organización.

Cuando se analiza el comportamiento individual, para obtener de ello las competencias, sirve para saber lo que cada persona aporta a la misión que se le ha impuesto para realizarla lo mejor posible. Y cuando se analiza las competencias de la empresa permite medir la competencia de la organización en los espacios del mercado del que se trate.

Por lo tanto, las competencias individuales son propiedad únicamente de la persona, mientras que las de la empresa, aún siendo desarrolladas por todos los trabajadores, pertenecen a la organización, aunque diversos autores manejan que la supervivencia de una organización depende de la capacidad que esta tenga en crear conocimiento en el recurso humano y saber utilizarlo de la manera correcta.

Para otra autora, Nadine Jolis, las competencias se relacionan entre sí y se dividen como sigue:

- Competencias teóricas: conectar conocimientos con durante la formación con la información.

¹¹ Alles, Martha, *Diccionarios de competencias. La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Argentina, Ed. Gránica, 2009, p. 222

- Competencias prácticas: traducir dichos conocimientos e información en acciones.
- Competencias sociales: capacidad de relación o trabajo en equipo.
- Competencias del conocimiento: combinar y resolver.¹²

Los anterior ayuda al momento de capacitar o evaluar al personal, ya que permite comprender las diferencias que existen entre ellas.

Para Spencer y Spencer, existe otra pequeña clasificación, dependiendo el criterio de desempeño laboral.

- Competencias de punto inicial: conocimientos y habilidades básicas que cualquier persona requiere en un empleo.
- Competencias diferenciales: estas son las que diferencian a las personas de los niveles superiores.¹³

Pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias

Primero que nada, hay que definir la visión de la empresa, esto es, hacia donde vamos, posteriormente los objetivos que se tienen y la misión en sí.

Pasos a seguir:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la empresa.
- 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.

¹² Alles, Martha, *Gestión por competencias: el diccionario*, Argentina, Ed. Gránica, 2005, p. 30

¹³ *Ibidem.*, p. 31

Un punto que es de vital importancia durante el proceso, es la participación máxima de la empresa antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

Cómo definir criterios efectivos de competencias

Los pasos necesarios son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y requerimientos en materia de competencias.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y esquema de remuneraciones.

El capital humano e intelectual. La riqueza de las pymes

Lo que buscan las empresas a la hora de elegir a sus empleados, son las bases teóricas, la aptitud al puesto y la mentalidad emprendedora; sin embargo, no todos saben cómo aprovechar al máximo las cualidades de las personas.

En las Pymes, el conocimiento de los trabajadores representa el capital intelectual, al que hoy en día se le conoce como la riqueza de las organizaciones. Este capital, es una de las ventajas competitivas mas importantes que hay cuando se sabe aprovechar en la mejor medida las habilidades y actitudes de cada uno de los trabajadores de la empresa.

El capital humano y el conocimiento son necesarios para generar el capital intelectual, y la combinación de estos activos junto con la estructura de la misma organización, ayuda a incrementar la velocidad de producción y comercialización de los productos o servicios que las Pymes ofrecen.

Como la mayoría de las Pymes en el inicio de sus vidas surgieron como organizaciones informales, con características como flexibles, ligeros e inteligentes, los empresarios de estas empresas organizan todo el trabajo con recursos limitados, compran, venden, contratan personal, vigilan la producción, comercialización y los almacenes, al mismo tiempo de que deben de aprovechar el uso de los activos tanto tangibles como intangibles.

Para un empresario, no es suficiente tener trabajadores que aplican “la mano de obra barata”, sino aquellos que tienen mente productiva, y con ello se fomenta la cultura de trabajadores competitivos y estos mismos son vigilados con indicadores de desempeño orientando sus esfuerzos a la gestión del capital intelectual.

Como en muchas ocasiones no se cuenta con mecanismos formales dentro de las Pymes, los empresarios organizan el trabajo, sustituyendo manuales de procedimientos por aportaciones intuitivas de los propios trabajadores.

La estrategia de las organizaciones, sustentada en el conocimiento aplicado de los trabajadores, es una ventaja competitiva que se refleja en la mejora de los procesos y de los productos.

Por ello, se debe de desarrollar y fomentar el conocimiento productivo a través de la gestión del capital humano e intelectual, lo cual crea un ambiente de productividad que se reflejará positivamente en los datos financieros. Se deben también, formalizar los procesos de trabajo, aprovechar el capital intangible de los

trabajadores en beneficio de la empresa, con las habilidades, conocimientos ya actitudes latentes que se pueden aplicar en las tareas que los trabajadores realizan, la innovación se vuelve ventaja competitiva.

No hay que olvidar, que el conocimiento no solo está en los profesionistas, sino también en están en trabajadores que solo contaron con estudios básicos, los cuales muchas veces encuentran una manera nueva y más eficiente para realizar sus tareas, lo cual reduce costos o aumentan la productividad.

El reto que se tiene hoy para los empresarios, es captar y desarrollar trabajadores con actitudes positivas, comprometidos con la empresa.

La gestión del capital humano a través de trabajo en equipo y redes de información, se aprovecha la multifuncionalidad de los trabajadores, se detectan y se aprovechan las multihabilidades de los mismos para con ello flexibilizar los procesos de trabajo controlando los cuellos de botella, creando una cultura laboral sin afán de perjudicar a los trabajadores, sino del que la empresa madure en beneficios de todos: más y mejores negocios, más y mejores empleos.¹⁴

La gestión del capital humano y del capital intelectual es una de las mejores opciones para las Pymes, ya que con esto los trabajadores se convierten en agentes de la generación del valor, y las mermas, retrasos, cuellos de botella y desperdicios, se analizan como áreas de oportunidad, se administran para eliminar las barreras en la productividad.

Hoy en día se exige una mejor velocidad de respuesta de las Pymes, lo cual fácilmente lo pueden ofrecer debido a sus características de estructura plana,

¹⁴ Gonzalez, Ignacio, "EL CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL. LA RIQUEZA DE LAS PYMES", *PYMES*, p. 22-24 no. 155 año XIII

cortos mandos de control y jerarquía, y sobre todo porque el empresario está siempre al tanto de todos los procesos del negocio.

Cabe señalar, que las características mencionadas anteriormente, pueden convertirse en problema si se renuncia a formalizar los procesos, por lo que es necesario documentar y formalizar procesos para garantizar un ciclo de vida que garantice la permanencia y el desarrollo constante del negocio.

Competencias básicas necesarias en el mercado laboral

En la investigación realizada por Carnevale, Gainer y Meltzer en el año de 1990, se identificaron siete competencias básicas necesarias en el mercado laboral las cuales son:

- Aprender a aprender.
- En lectura y escritura (comunicación por escrito y con nuevas tecnologías).
- En comunicación (habilidades para saber escuchar y expresarse oralmente).
- En adaptabilidad (solución de problemas y pensamiento creativo).
- En autogestión (autoestima, motivación y proyección de metas, servicio, desarrollo profesional).
- En trabajo con grupos (interdisciplinarios, habilidades para negociar y trabajar en equipos).
- En autoridad (habilidades para organizar y de liderazgo).

2.4 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Beneficios de las competencias laborales en las organizaciones

El uso de las competencias laborales ayudan a los empleados dentro de las organizaciones a:

- Estar conscientes de lo que hacen dentro de la misma.
- Asegurarse de que toda la gente reciba el mismo trato.
- Comunicarse con los demás individuos para poder realizar sus demás funciones.
- Mejorar las relaciones con sus accionistas.
- Identificar la manera como pueden mejorar.
- Establecer altos estándares de calidad y desempeño.

Para alcanzar la consistencia

Las organizaciones alcanzan la consistencia y equidad de trato al:

- Asegurarse de que cualquier competencia dada se defina de la misma forma en toda la organización.
- Ayudar a los gerentes y directivos a interpretar y evaluar a su personal con respecto a los mismos estándares definidos y aceptados.
- Usar las competencias para apuntalar sus políticas y procedimientos de Recursos Humanos.
- Motivar a la gente a desarrollar las competencias correctas para el éxito.

Para comunicarse de manera eficiente

Las organizaciones utilizan las competencias cuando se comunican con su gente mediante:

- La exposición clara de sus expectativas y los estándares que están buscando.
- La definición de la cultura de la compañía, es decir, “cómo se hacen las cosas aquí”.
- La explicación y comunicación del cambio.
- Llevar a cabo las actividades que permiten capacitar, desarrollar y habilitar a las personas para que se desempeñen bien.
- La transmisión de los valores de la organización en acciones diarias.

Y pueden usar las competencias para:

- Obtener retroalimentación sobre la forma como se está desempeñando la compañía.
- Contribuir a los sistemas de paga relacionada con el desempeño / recompensas.

Para elevar el desempeño

Las organizaciones usan las competencias para mejorar los estándares y elevar el desempeño de la compañía mediante:

- La identificación, desarrollo y reforzamiento de las competencias que están produciendo un desempeño de negocios real.
- La implementación de las evaluaciones de las competencias para identificar los puntos fuertes y los débiles y realizar decisiones estratégicas.

- Cuestionar a los clientes y al personal sobre el desarrollo organizacional por lo tanto, la medición del crecimiento y el progreso.
- El reforzamiento de los valores de la organización.¹⁵

Uso de las competencias en beneficio del personal

Los usos más comunes que benefician directamente a los individuos son:

- Los perfiles de la competencia en o a lo largo de las descripciones de trabajo o de los perfiles de funciones para definir lo que se espera de los trabajadores.
- Para revisar el desempeño en los procesos de evaluación.
- Para evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo del individuo.
- En los procesos de retroalimentación de 360°, a fin de dar ideas del desarrollo personal.
- En la planeación del desarrollo de la carrera.
- Desarrollo profesional.

La mayoría de las organizaciones les proporcionan a sus empleados las descripciones de trabajo, perfiles de roles o funciones y documentos similares que les explican lo que se espera de ellos, al igual de que mencionan los niveles de responsabilidades o deberes. Pero lo que a menudo no se especifica es el estándar en el cual ese rol debe cumplirse.

El estándar requerido normalmente queda abierto a la interpretación, y en el momento en que el individuo lo conoce por primera vez, hay una diferencia entre su interpretación y la del gerente, debido a la subjetividad con el que cada uno lo tome.

¹⁵ Mills, Roger, *op. cit.*, nota 9, pp. 13-19.

Para esto, se debe de ayudar a los trabajadores a entender y desempeñarse como lo espera la empresa, haciendo un perfil de competencia para su trabajo, pues esto les ayudará a entender exactamente cómo deben desempeñarse para tener éxito.

El perfil de competencia también ayuda al gerente a ser justo y equitativo al momento de revisar el desempeño de los trabajadores. También, estas deben de ayudar a resolver los problemas en donde algunos gerentes pueden ser más exigentes que otros en cuanto a lo que esperan de su personal. Los estándares y expectativas consistentes se obtienen mediante el uso del mismo perfil de competencia para algunos trabajos en toda la organización.

2.5 ¿PARA QUÉ SE ESTABLECE LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES?

- Dar valor social a la capacidad para el trabajo basada en la experiencia.
- Impulsar la movilidad de la fuerza de trabajo en el mercado laboral.
- Vincular de manera sistemática las necesidades de la planta productiva con la educación técnica y la capacitación para el trabajo.

2.6 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (*JOB DESCRIPTION*)

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para esta posición.

El 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, dependiendo 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 como lo son: Reclutamiento y selección, capacitación y formación, compensaciones, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera y planes de carrera, y 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.¹⁶

¹⁶ Alles, Martha, *op. Cit.*, nota 1, p. 140.

Esquema de la descripción de puestos

Se parte del revelamiento o recolección de la información que luego será analizada, 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, 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.

¿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 el momento, 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.

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 auditoria he 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.¹⁷

Contenido del análisis y descripción de puestos

- Indica las tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
- Identifica: Qué, porqué, dónde y 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?
- ¿Cómo pueden ser reestructuradas las tareas para rediseñar o eliminar los puestos?

¹⁷ *Ibidem*, p. 116.

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:** la 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 Cole¹⁸, los dos aspectos más difíciles de describir son:

- El propósito general del puesto.
- Los principales deberes del puesto.

¹⁸ Cole, Gerald, *Personnel Management*, Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997, p. 122

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 esta 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. 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.

Como redactar las descripciones de puestos

Las descripciones de puesto incluyen el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea 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 las 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, etc., mientras 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

En 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 Cole¹⁹, una ayuda para este análisis es responder a preguntas tales como:

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

¹⁹ *Idem.*

¿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.

2.7 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, estas 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.

Aplicar el concepto de competencia 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 como describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

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 (familia de puestos), 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* de la autora Martha Alles.

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.

2.8 DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

El desempeño por competencia enfoca una temática clave para el manejo integral de los recursos humanos en cualquier organización: la medición y la evaluación de desempeño de sus integrantes. Este aspecto del proceso de gestión de recursos humanos ha evolucionado a pasos agigantados en los últimos tiempos dejando de ser un derecho del empleador para constituirse en un instrumento clave con dos propósitos generales: alcanzar el mejor alineamiento del capital humano con las estrategias de la organización, y por el otro contribuir al desarrollo de la carrera de cada una de las personas. De esta manera, hoy en día la evaluación se ha transformado en un derecho del empleado.

2.9 ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

El análisis de desempeño es un instrumento que sirve tanto para dirigir como para supervisar al personal. Cuenta con objetivos, entre los cuales se pueden mencionar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, el aprovechamiento de los recursos humanos y la mejora permanente de resultados de la organización.

El significado de las evaluaciones de desempeño son muy ricas y tienen implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación perdurable entre la empresa y los empleados.

Como síntesis, se puede decir que las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de remuneración y promoción.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan una retroalimentación de su trabajo.

Un aspecto que no debemos de olvidar, es que la evaluación de desempeño se debe de realizar con relación al perfil del puesto, ya que solo podremos decir si la persona se desempeña bien o mal en relación de algo, y ese algo viene a ser el puesto que ocupa en una empresa.

Confrontando el perfil de un puesto en específico con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

A partir de ahí, se podrá evaluar el desempeño, para que a partir de ello, se puedan formular estrategias de capacitación necesaria para los empleados.

Beneficios y problemas más comunes

Los problemas que se presentan de manera común en las evaluaciones de desempeño son las siguientes:

- Carencia de normas.
- Utilización de criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.
- Comunicaciones negativas.

Para evitar los problemas anteriores se debe de utilizar una herramienta, la cual cuenta con un formulario e instructivo, también, hay que entrenar a los evaluadores.

¿Para qué sirven?

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades de los empleados.
- Brindar un formato que ayuda al supervisor saber el momento necesario de proporcionar capacitación o adiestramiento.
- Aportar una base para recomendaciones en temas de salario.

Entre otros usos también se pueden mencionar:

- Determinar promociones.
- Tomar decisiones de retener o despedir.
- Identificar necesidades de capacitación específica.
- Planear carreras para el personal.

2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden, ya sean características, conductas o resultados.

Los que miden las características son los más utilizados. Los basados en las conductas o competencias, brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. Y los enfocados a los resultados, son también populares, que se focalizan en las contribuciones medibles que los empleados realizan en la organización.

Métodos basados en características

Se diseñan para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como creatividad, liderazgo o iniciativa, que la empresa considera importante ya sea para el presente o para el futuro.

Son muy populares ya que son sencillos y fáciles de administrar.

- Escalas gráficas de calificación: cada característica se representa por una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee dicha característica.
- Método de escalas mixtas: en lugar de evaluar las características con una escala, se le dan al evaluador 3 descripciones de cada característica: superior, promedio e inferior.
- Método de distribución forzada: exige que el evaluador elija entre varias aclaraciones.
- Método de formas narrativas: requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa el empleado que evalúa con mayor precisión posible.²⁰

Métodos basados en el comportamiento

Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica, qué acciones deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de su desarrollo.

- Método de incidente crítico: su ventaja es que abarca todo el periodo evaluado y con esto se puede facilitar el desarrollo y la evaluación por parte del empleado.

²⁰ Alles, Martha, *Desempeño por competencia: Evaluación 360°*, Argentina, Ed. Gránica, 2004, p. 33.

- Escala fundamentada para la medición de comportamiento: consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.
- Escala de observación de comportamiento: mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.²¹

Métodos basados en resultados

Estas evalúan los logros de los empleados. Son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados como cifras de ventas o producción supone menos subjetividad.

- Mediciones de productividad: se evalúa a los vendedores según el volumen de ventas, y a los altos ejecutivos según la rentabilidad. Con ello, se pueden alinear a los empleados con los objetivos de la organización.
- Administración por objetivos: califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa.²²

²¹ *Idem.*

²² *Ibidem*, p. 34

Comparación de los distintos métodos de evaluación

¿Cual utilizar? Dependerá de cada empresa, de los propósitos que cada una asigne a la evaluación, de cuanto desee invertir. Aunque se tiende a aplicar los sistemas elaborados y sofisticados, no siempre son los mejores para una empresa en particular.

Comparación de los distintos métodos de evaluación de desempeño.²³

Tabla 3. Métodos de evaluación

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MÉTODO DE CARACTERÍSTICAS	De fácil y rápido diseño, y por lo tanto menor costo. Son fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
MÉTODO DE COMPORTAMIENTO	Se pueden definir estándares de desempeño los cuales son fácilmente aceptados por jefes y subordinados.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.

Continúa tabla en la página siguiente

²³ *Ibidem*, p. 36

**MÉTODO DE
RESULTADOS**

Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos

El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Otros métodos de evaluación de desempeño

Gary Dessler, menciona otras formas de evaluar el desempeño como son las siguientes:

- Técnica de escala gráfica de calificación: se listan varias características y un rango de desempeño para cada una de ellas.
- Método de alternancia en la clasificación: clasificación de los empleados desde el mejor al peor, en torno a una característica en particular.
- Método de comparación de pares: clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos y cada característica para indicar cual es el mejor empleado de ese par.
- Método de distribución forzada: se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.²⁴

²⁴ Dessler, Gary, *Administración del personal*, México, Ed, Pearson, 2001, p.323.

Pasos de la evaluación de desempeño

El primer paso es definir el puesto y asegurarse de que tanto el supervisor como el supervisado estén de acuerdo. Como segundo paso está el evaluar el desempeño en función del puesto. Y por último, se debe de retroalimentar, esto es, comentar el desempeño y los progresos del evaluado.

Aspectos clave para el éxito de un programa de evaluación de desempeño

El éxito de cualquier programa en relación con el personal requiere fundamentalmente dos cosas, confianza y credibilidad.

Para una adecuada implementación de la evaluación se deben reunir tres elementos básico: una buena herramienta, la cual sea apropiada con el negocio dependiendo características específicas como su tamaño, un buen instructivo que explique claramente cómo debe de llevarse a cabo la evaluación, cómo deben de llenarse los formularios, qué se evalúa y cómo se va a hacer, y por último el entrenamiento a los evaluadores.

2.11 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

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

Las competencias se fijan para toda la empresa por igual y luego por área y nivel. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Habitualmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y en el grado en que son requeridas por el puesto.

Toda evaluación es un proceso para juzgar a las personas en cuanto a su valor, habilidades, capacidades y cualidades.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son tanto para los propietarios, los subordinados, y para la misma empresa en sí.

En cuanto a beneficios para los propietarios se pueden mencionar los siguientes:

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

Para el Subordinado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

Y para la Empresa en sí:

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Evaluación de desempeño 360°

También es conocida con el nombre de *feedback* 360° y es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del 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, ya que consiste en que un grupo de personas evaluadoras, valoren a otra por medio de una serie de

factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Este tipo de evaluación que se le realiza al personal es una herramienta que día con día es más utilizada por las empresas modernas y sus principales usos que se les da son los siguientes:

- Para medir el Desempeño del personal.
- Para medir las Competencias (conductas).
- Para diseñar Programas de Desarrollo.

Esta evaluación permite también, dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas que contribuyan a mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la misma dependerá de su diseño, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Existen diversas ventajas de utilizar este tipo de evaluación entre las que están:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Y por su contra parte también existen desventajas como:

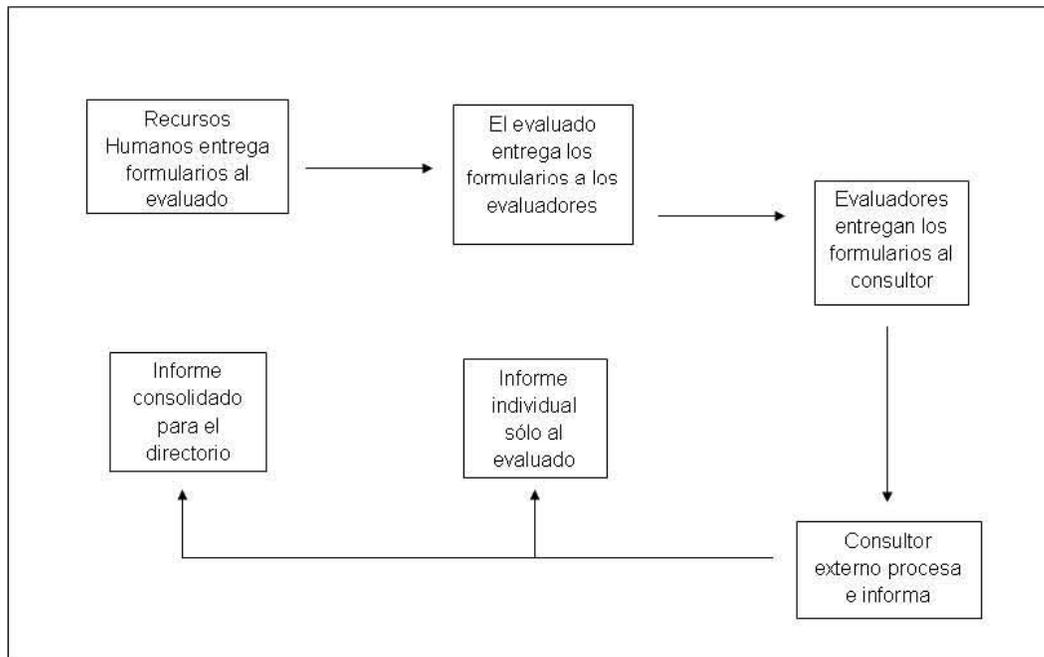
- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se *confabularon*.
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

Las claves para el éxito de una aplicación de 360°

- La herramienta.
- Una prueba piloto.
- Entrenamiento a evaluadores y evaluados.
- Los manuales de instrucción.
- Procesamiento externo.
- Los informes.
- La devolución a los evaluados.
- Seguimiento con los evaluados.
- Continuidad.

Diagrama de proceso de evaluación de 360°

Figura 6. Proceso de evaluación de 360°



CAPÍTULO III

CASO PRÁCTICO

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA POLLO FELIZ

Pollo Feliz nació en 1975, año en que inicia el concepto con mayor crecimiento y éxito en la industria gastronómica: Pollo asado al carbón.

Todo comenzó en Sinaloa con la apertura de un pequeño negocio cuya receta y técnica de asado hicieron de este todo un éxito.

El crecimiento fue inevitable, así que fueron abriendo nuevos negocios con la misma fórmula, llamados Pollo giro, Pollo real y Pollo feliz.

Poco a poco se fue generando una afinidad en los negocios, así que se pensó en unificar criterios creando una sola marca... Pollo Feliz.

Fue así como en 1991 surge Empresa Nacional de Pollos Asados S.A. (ENPASA), órgano que rige la Figura y la operación tanto a nivel nacional, como ahora internacional.

Pollo feliz ahora tiene un crecimiento ordenado abarcando varios estados de la república que en este momento suman más de 300 unidades en operación en ciudades como: Acapulco, Ciudad Guzmán, Chihuahua, Colima, Durango, Guadalajara, León, Toluca, Puerto Vallarta, Xalapa, Veracruz, entre otros.

3.2 MISIÓN

En el Pollo Feliz se tiene la misión de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes en el área de alimentos, dedicando todo su esmero en la preparación del Pollo Asado con su receta original, complementando con otras alternativas de comida, manteniendo un estilo y sabor propio que proporcione a su vez comodidad, disponibilidad, rapidez, precios justos y solución a emergencias, todo esto, siempre con atención personalizada.

3.3 VISIÓN

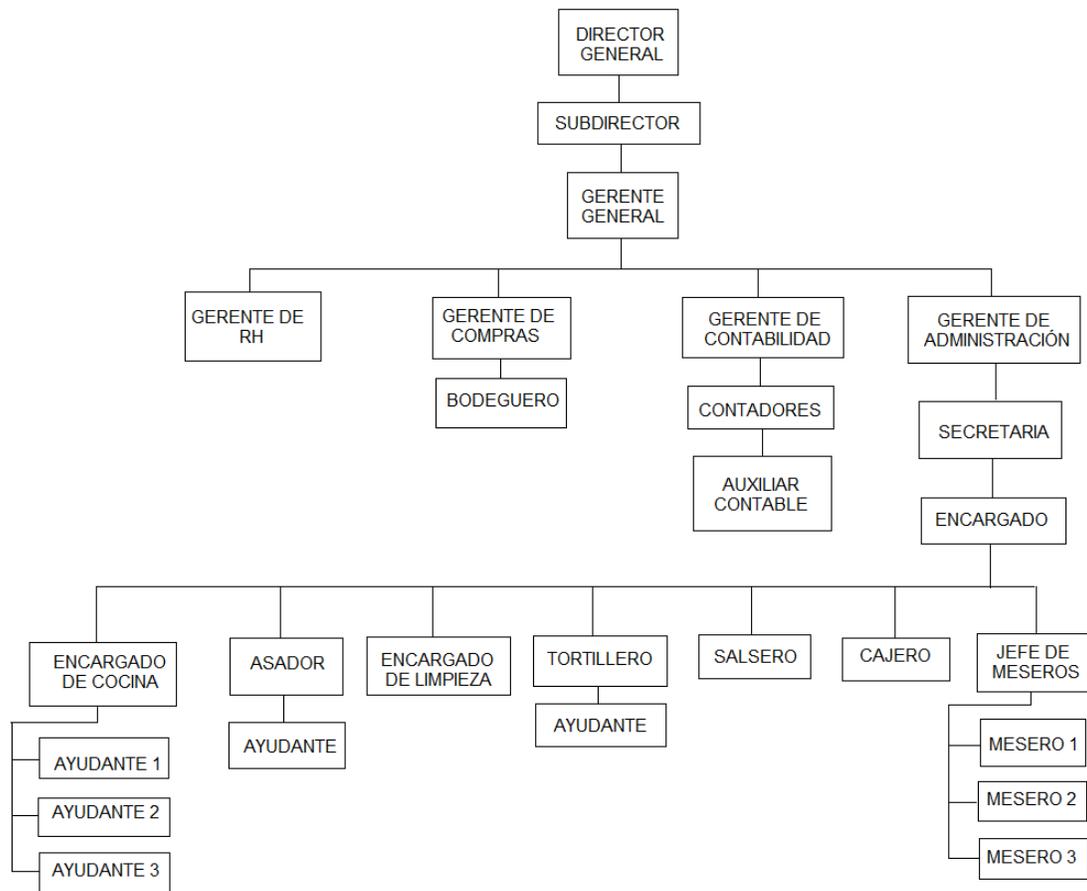
Ser los líderes en el sector de comida rápida de pollo asado, en México y en el mundo.

3.4 VALORES

- Prestigio.
- Orgullo.
- Liderazgo.
- Lealtad.
- Organización.
- Fortaleza.
- Eficiencia.
- Limpieza.
- Innovación.
- Zar del sazón.

3.5 ORGANIGRAMA

Figura 7. Organigrama



3.6 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Paso 1: se realizan entrevistas al director general.

Paso 2: se retoma la información proporcionada por el director general, y se prosigue con la observación directa.

Paso 3: con el diseño siguiente, se vacía la información obtenida.

Tabla 4. Formato de descripción de puestos.

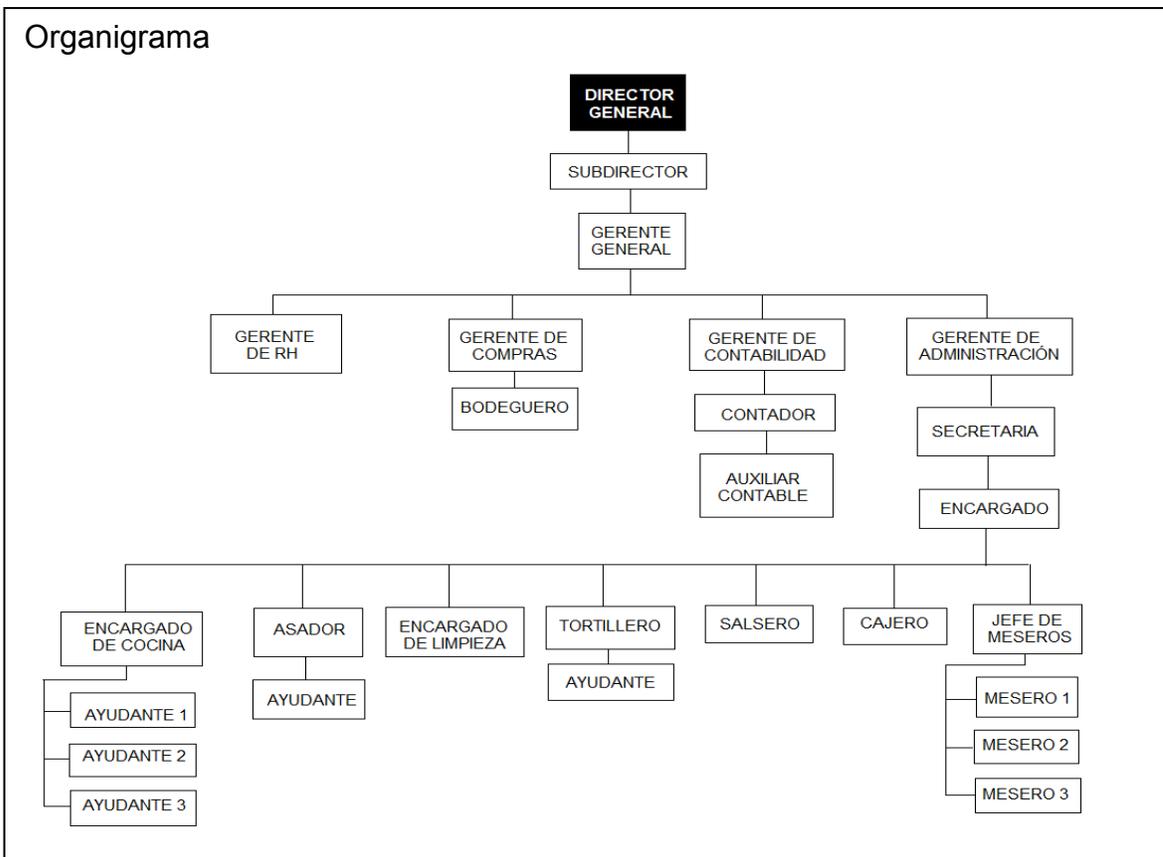
Empresa:	Puesto:
Área/Dirección Departamento	Puesto superior:
Organigrama	
Síntesis del puesto	
Responsabilidades del puesto	Grado de Relevancia
REQUISITOS DEL PUESTO: Formación básica: Otra información complementaria: Experiencia requerida: Idioma: Otros requisitos:	

3.7 DESCRIPCIONES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Director general

Tabla 5. Descripción de puesto del director general

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Director General
Área/Dirección Dirección Departamento Dirección general	Puesto superior: Ninguno



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
Planificar objetivos de trabajo para la empresa.	Alto
Verificar el seguimiento de los objetivos planeados	Alto
Dirigir las actividades generales de la empresa.	Alto
Verificar el correcto manejo de las finanzas	Alto
Localización de nuevos mercados potenciales	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Desarrollo del equipo: habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos.	Grado A
Modalidad de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación. Esta capacidad asegura una comunicación clara. Saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que posea.	Grado A
Habilidades mediáticas: asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios. Buena relación con la prensa. Habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A
Liderazgo para el cambio: habilidad de comunicar una visión de la estrategia del negocio, que hace que esa visión no solo parezca posible, sino también deseable por los demás, creando en ellos una motivación y compromiso genuinos.	Grado A

<p>Pensamiento estratégico: habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio.</p>	Grado A
<p>Empowerment: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes habilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Sabe aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido al negocio.</p>	Grado A
<p>Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.</p>	Grado A
<p>Adaptabilidad: habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficiencia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes, conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.</p>	Grado A
<p>Integridad: capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>	Grado A
<p>Relaciones públicas: habilidad de establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobierno, proveedores, etc.</p>	Grado A
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A
<p>Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.</p>	Grado A

<p>Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p>	Grado A
<p>Competencia “del náufrago”: capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del mercado.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Lic. En Administración de empresas o Maestría en Negocios o Maestría en Contabilidad o finanzas

Otra información complementaria: conocimiento en preparación de alimentos y conocimiento en temas como finanzas, mercadotecnia y derecho.

Experiencia requerida: conocimiento del ramo restaurantero.

Idioma: conocimiento de inglés en un 80%

Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point.

Subdirector

Tabla 6. Descripción de puesto del subdirector

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Subdirector
Área/Dirección Dirección Departamento Subdirector	Puesto superior: Director

Organigrama

```

graph TD
    DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR]
    SD --> GG[GERENTE GENERAL]
    GG --> GRH[GERENTE DE RH]
    GG --> GDC[GERENTE DE COMPRAS]
    GG --> GCT[GERENTE DE CONTABILIDAD]
    GG --> GDA[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN]
    GDC --> B[BODEGUERO]
    GCT --> C[CONTADOR]
    C --> AC[AUXILIAR CONTABLE]
    GDA --> S[SECRETARIA]
    S --> E[ENCARGADO]
    E --> EC[ENCARGADO DE COCINA]
    E --> AS[ASADOR]
    E --> EL[ENCARGADO DE LIMPIEZA]
    E --> T[TORTILLERO]
    E --> SA[SALSERO]
    E --> CA[CAJERO]
    E --> JEM[JEFE DE MESEROS]
    EC --> A1[AYUDANTE 1]
    EC --> A2[AYUDANTE 2]
    EC --> A3[AYUDANTE 3]
    AS --> AY[AYUDANTE]
    T --> AY2[AYUDANTE]
    JEM --> M1[MESERO 1]
    JEM --> M2[MESERO 2]
    JEM --> M3[MESERO 3]
  
```


Síntesis del puesto: dar seguimiento a cada una de las actividades delegadas por el director general.

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Sustitución del director general en ausencia de este o de algún impedimento	Alto
Coordinar con el director general todo lo relativo al buen funcionamiento de la empresa	Alto
Velar por la buena administración de la empresa	Alto
Cumplir con las tareas asignadas por el director	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Desarrollo del equipo: habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos.	Grado A
Modalidad de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación. Esta capacidad asegura una comunicación clara. Saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que posea.	Grado A
Habilidades mediáticas: asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios. Buena relación con la prensa. Habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A

<p>Liderazgo para el cambio: habilidad de comunicar una visión de la estrategia del negocio, que hace que esa visión no solo parezca posible, sino también deseable por los demás, creando en ellos una motivación y compromiso genuinos.</p>	Grado A
<p>Pensamiento estratégico: habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio.</p>	Grado A
<p>Empowerment: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes habilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Sabe aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido al negocio.</p>	Grado A
<p>Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.</p>	Grado A
<p>Adaptabilidad: habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficiencia en cualquier contexto. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con la resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.</p>	Grado A
<p>Integridad: capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>	Grado A
<p>Relaciones públicas: habilidad de establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobierno, proveedores, etc.</p>	Grado B
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A

Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Grado A
Competencia “del náufrago”: capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del mercado.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Lic. En Administración de empresas o en Administración Financiera

Otra información complementaria: conocimiento en preparación de alimentos y conocimiento en temas como finanzas, mercadotecnia y derecho.

Experiencia requerida: conocimiento del ramo restaurantero.

Idioma: conocimiento de inglés en un 80%

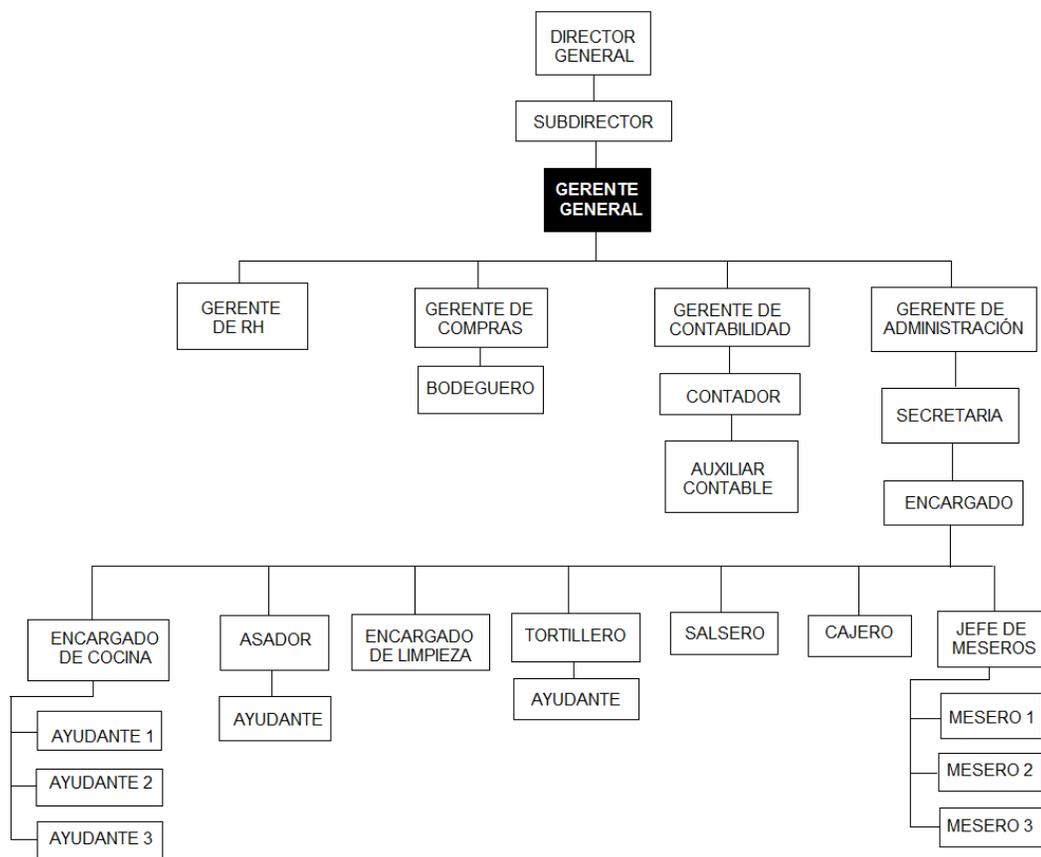
Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point.

Gerente general

Tabla 7. Descripción de puesto del gerente general

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Gerente general
Área/Dirección Dirección Departamento Gerente general	Puesto superior: Director y Subdirector

Organigrama



Síntesis del puesto: coadyuvar en las actividades delegadas por los superiores, al igual que el supervisar a los mandos inferiores para encaminarse a los objetivos planteados.

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos de la empresa	Alto
Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo, y entregar proyecciones de dichas metas para la aprobación del director y subdirector	Alto
Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente	Alto
Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa	Medio

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Desarrollo del equipo: habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro; el desarrollo de los propios recursos humanos.	Grado A
Modalidad de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación. Esta capacidad asegura una comunicación clara. Saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que posea.	Grado A
Habilidades mediáticas: asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios. Buena relación con la prensa. Habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez.	Grado B
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A

<p>Liderazgo para el cambio: habilidad de comunicar una visión de la estrategia del negocio, que hace que esa visión no solo parezca posible, sino también deseable por los demás, creando en ellos una motivación y compromiso genuinos.</p>	Grado A
<p>Pensamiento estratégico: habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización. Capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio.</p>	Grado A
<p>Empowerment: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes habilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Sabe aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido al negocio.</p>	Grado A
<p>Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.</p>	Grado A
<p>Adaptabilidad: habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficiencia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes, conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.</p>	Grado A
<p>Integridad: capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p>	Grado A
<p>Relaciones públicas: habilidad de establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobierno, proveedores, etc.</p>	Grado B
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A

Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Iniciativa: predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	Grado A
Competencia “del naufrago”: capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del mercado.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Licenciatura

Otra información complementaria: conocimientos de administración y habilidad en el trato con las personas.

Experiencia requerida: conocimiento del ramo restaurantero.

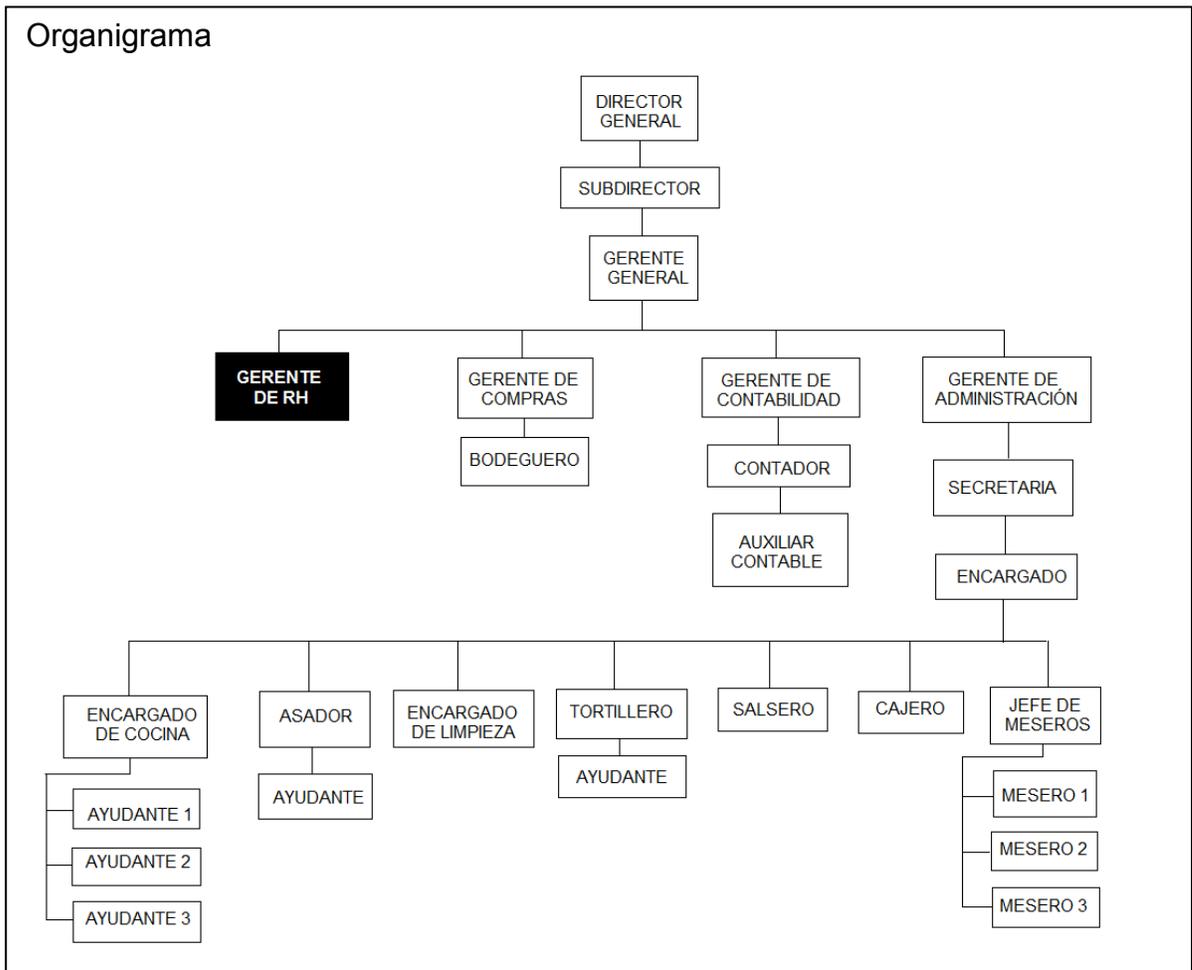
Idioma: conocimiento de inglés en un 50%

Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point.

Gerente de Recursos Humanos

Tabla 8. Descripción de puesto del gerente de recursos humanos

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Gerente de RH
Área/Dirección Departamento Gerente de RH	Puesto superior: Director, Subdirector y Gerente general



Síntesis del puesto: administración y dirección del recurso humano de la empresa en general.

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Reclutamiento, selección y contratación del recurso humano	Alto
Inducción del personal a la empresa	Alto
Encargado de localizar temas necesarios de capacitación y adiestramiento	Alto
Búsquedas de formas de motivación e incentivos para el personal	Alto
Administración de sueldos y salarios	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado B
Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba de interactuar. Tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Grado B
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A
Empowerment: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes habilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Sabe aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido al negocio.	Grado A

<p>Franqueza-confiabilidad-integridad: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de conducta.</p>	Grado A
<p>Iniciativa-autonomía-sencillez: rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p>	Grado B
<p>Modalidad de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otro a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.</p>	Grado A
<p>Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.</p>	Grado A
<p>Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>	Grado A
<p>Perseverancia: la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.</p>	Grado A
<p>Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.</p>	Grado A
<p>Dirección de equipos de trabajo: es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.</p>	Grado A

<p>Desarrollo estratégico de los recursos humanos: es la capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.</p>	Grado A
<p>Capacidad de entender a los demás: capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.</p>	Grado A
<p>Desarrollo de las personas: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Licenciatura

Otra información complementaria: conocimientos en legislación laboral y habilidad en el trato con las personas.

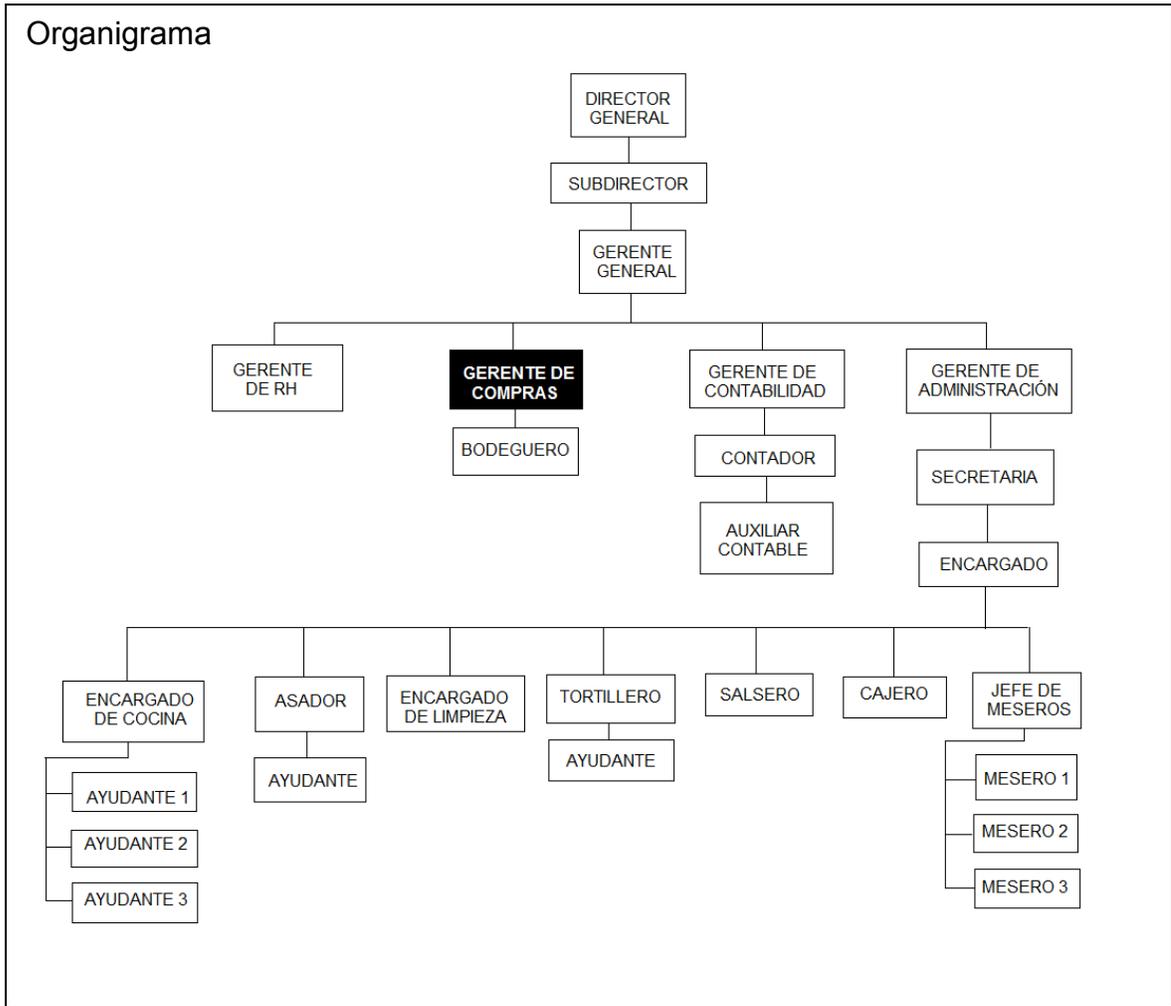
Experiencia requerida: área de recursos humanos o derecho

Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point.

Gerente de Compras

Tabla 9. Descripción de puesto del gerente de compras

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Gerente de compras
Área/Dirección Departamento Gerente de compras	Puesto superior: Director, Subdirector y Gerente general



Síntesis del puesto: adquisición y abastecimiento de las materias primas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Mantener la continuidad del abastecimiento	Alto
Pagar precios justos pero razonablemente bajos por productos de calidad adecuada	Alto
Evitar deterioros o desperdicios	Alto
Buscar fuentes de suministros alternativos	Alto
Búsqueda y selección de proveedores	Alto
Elaboración de presupuestos de compra	Alto
Elaboración de órdenes de compra	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado A
Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba de interactuar. Tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Grado A
Calidad de trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Franqueza-confiabilidad-integridad: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de conducta.	Grado A

<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	Grado B
<p>Iniciativa-autonomía-sencillez: rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p>	Grado A
<p>Orientación al cliente: atender las necesidades del cliente. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar el cliente, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.</p>	Grado A
<p>Profundidad en el conocimiento de los productos: capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>	Grado A
<p>Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.</p>	Grado A
<p>Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>	Grado A
<p>Manejo de relaciones de negocios: habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.</p>	Grado A

Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Búsqueda de información: buscar información más allá de las preguntas rutinarias. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:**FORMACIÓN BÁSICA:** Licenciatura o carrera trunca

Otra información complementaria: conocimientos en manejo de alimentos y logística

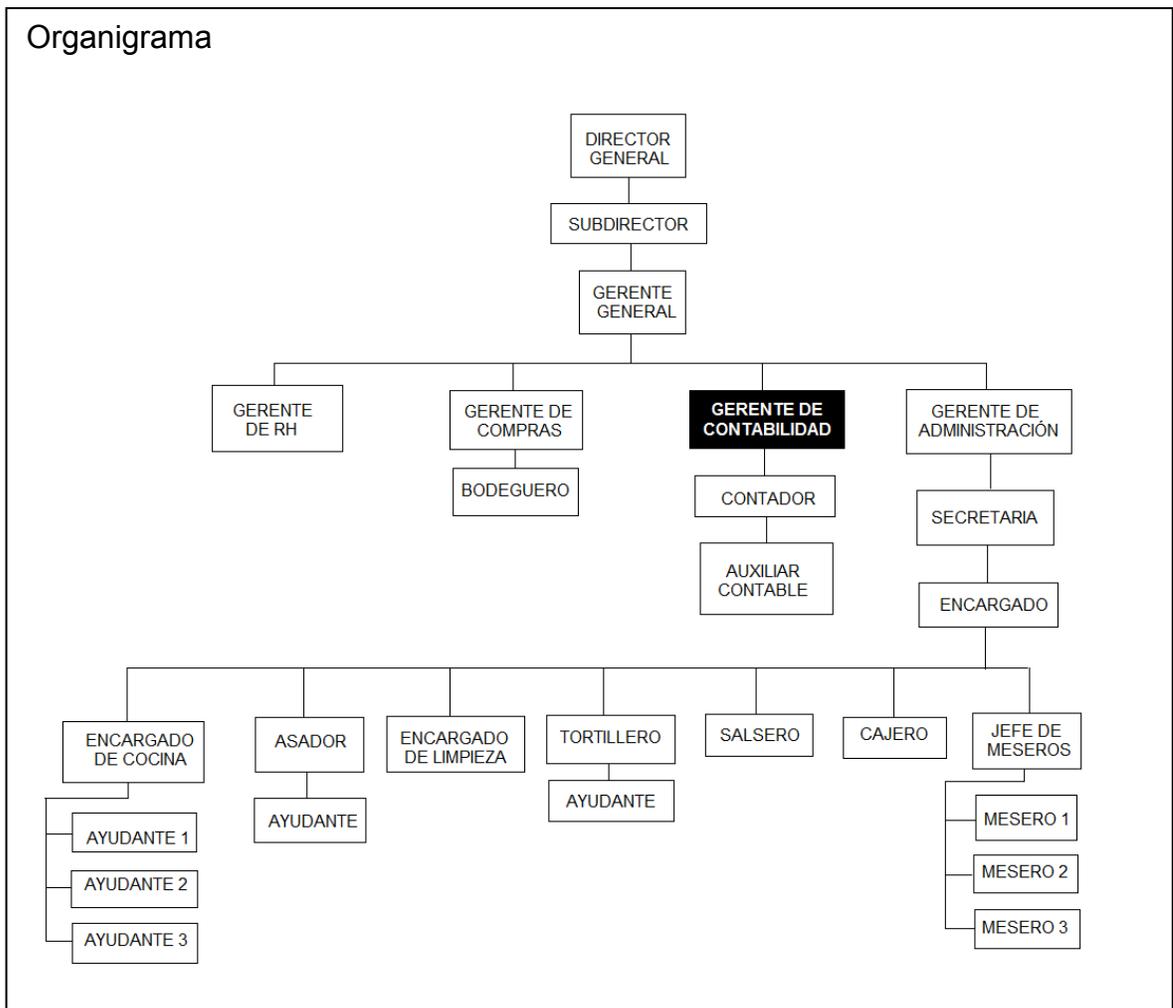
Experiencia requerida: manejo de alimentos

Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point.

Gerente de contabilidad

Tabla 10. Descripción de puesto del gerente de contabilidad

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Gerente de contabilidad
Área/Dirección Departamento Contabilidad	Puesto superior: Director, Subdirector y Gerente general



Síntesis del puesto: análisis, interpretación y supervisión en la elaboración de los estados financieros

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Cálculo y pago de impuestos	Alto
Responsable en caso de citatorios de Hacienda	Alto
Negociación con proveedores	Medio
Análisis de estados financieros	Alto
Proporcionar una Figura numérica de lo que sucede en la empresa a los superiores	Alto
Proteger los activos de la empresa	Alto
Registrar y controlar las transacciones de la empresa con exactitud y rapidez	Alto
Explicar y justificar la gestión de los recursos	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado A
Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba de interactuar. Tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Grado A
Calidad de trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Empowerment: establece claros objetivos de desempeño u las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Grado B

<p>Franqueza-confiabilidad-integridad: ser realista y franco. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de conducta.</p>	Grado A
<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	Grado A
<p>Productividad: apoyar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el pro medio y de alcanzarlos con éxito.</p>	Grado A
<p>Orientación a los resultados: es la tendencia a logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos ni veles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	Grado A
<p>Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupo.</p>	Grado B
<p>Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.</p>	Grado A
<p>Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>	Grado A
<p>Aprendizaje continuo: habilidades de buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocio utilizando todo su potencial.</p>	Grado A

Credibilidad técnica: capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	Grado A
Manejo de relaciones de negocios: habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Capacidad de planificación y de organización: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.	Grado A
Autocontrol: es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Grado A
Adaptabilidad al cambio: es la capacidad de adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades en el medio, ya sea en la organización o en el entorno exterior.	Grado A
Confianza en sí mismo: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	Grado A
Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Licenciatura en contabilidad o en administración con maestría en contabilidad o finanzas

Otra información complementaria: actualización en reformas contables

Experiencia requerida: contabilidad

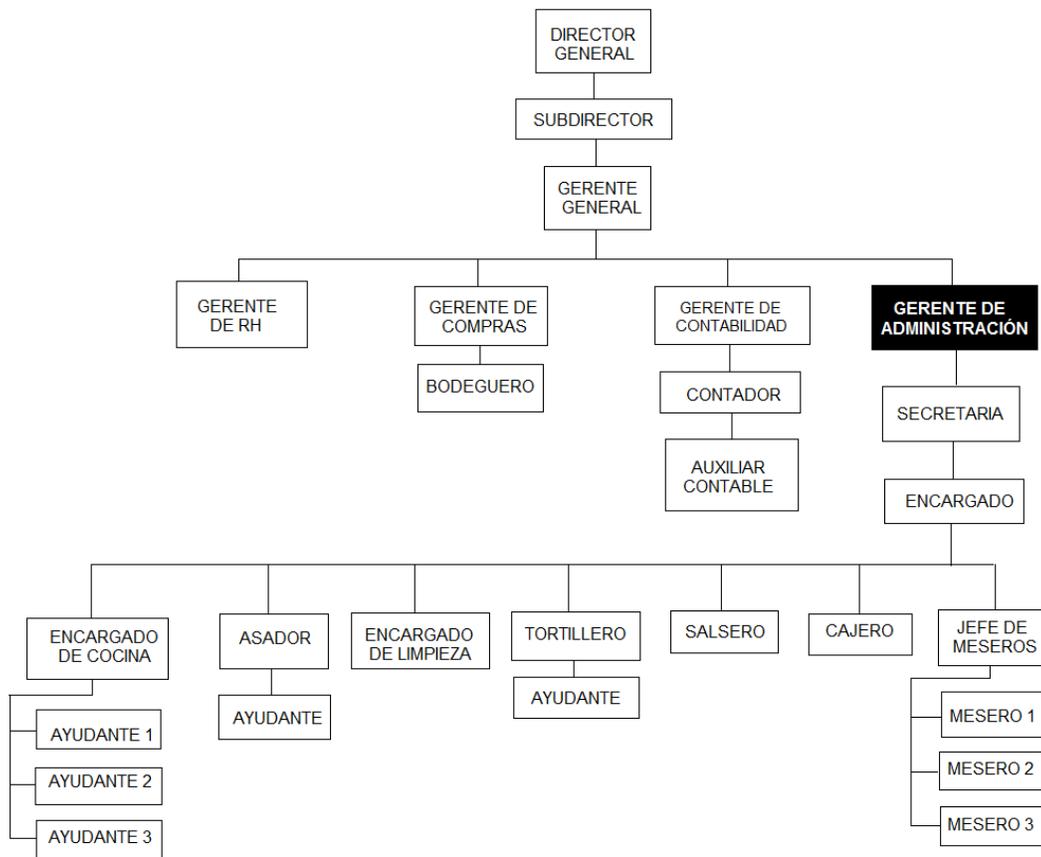
Otros requisitos: manejo de paquetería de Office y, manejo de programas contables.

Gerente de Administración

Tabla 11. Descripción de puesto del gerente de administración

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Gerente de administración
Área/Dirección Departamento Gerente de administración	Puesto superior: Director, Subdirector y Gerente general

Organigrama



Síntesis del puesto: administración de los recursos de la empresa para el funcionamiento de la misma.

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Asignación de precios a los productos	Alto
Publicidad de la empresa	Alto
Paquetes y Promociones de los restaurantes	Alto
Elaboración de estadísticas o porcentajes de venta	Alto
Llevar una relación de pedidos con ventas diarias	Alto
Verificar cortes de las ventas	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado A
Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba de interactuar. Tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A
Empowerment: establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes habilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Sabe aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido al negocio.	Grado A

<p>Franqueza-confiabilidad-integridad: ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de conducta.</p>	Grado A
<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.</p>	Grado A
<p>Iniciativa-autonomía-sencillez: rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p>	Grado A
<p>Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.</p>	Grado A
<p>Modalidad de contacto: capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otro a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.</p>	Grado A
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A
<p>Orientación a los resultados: es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización</p>	Grado A
<p>Profundidad en el conocimiento de los productos: capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>	Grado A

Negociación: habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado A
Perseverancia: la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Resolución de problemas comerciales: es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos de negocio. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria.	Grado A
Dirección de equipos de trabajo: es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.	Grado A
Capacidad de planificación y de organización: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos.	Grado A
Desarrollo estratégico de los recursos humanos: es la capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	Grado A
Innovación: es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	Grado A

<p>Conocimiento de la industria y el mercado: es la capacidad de comprender las necesidades de los clientes. También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades de mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.</p>	Grado A
<p>Desarrollo de las personas: implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>	Grado A
<p>Adaptabilidad al cambio: capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sea en la organización o en el entorno exterior.</p>	Grado A
<p>Construcción de relaciones de negocio: es la habilidad de involucrarse en el negocio para ofrecerles a los clientes soluciones a sus problemas actuales y futuros con una perspectiva de largo plazo.</p>	Grado A
<p>Manejo de relaciones de negocios: es la habilidad de crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Licenciatura en administración.

Otra información complementaria: conocimientos en leyes y derecho, buen manejo del recurso humano.

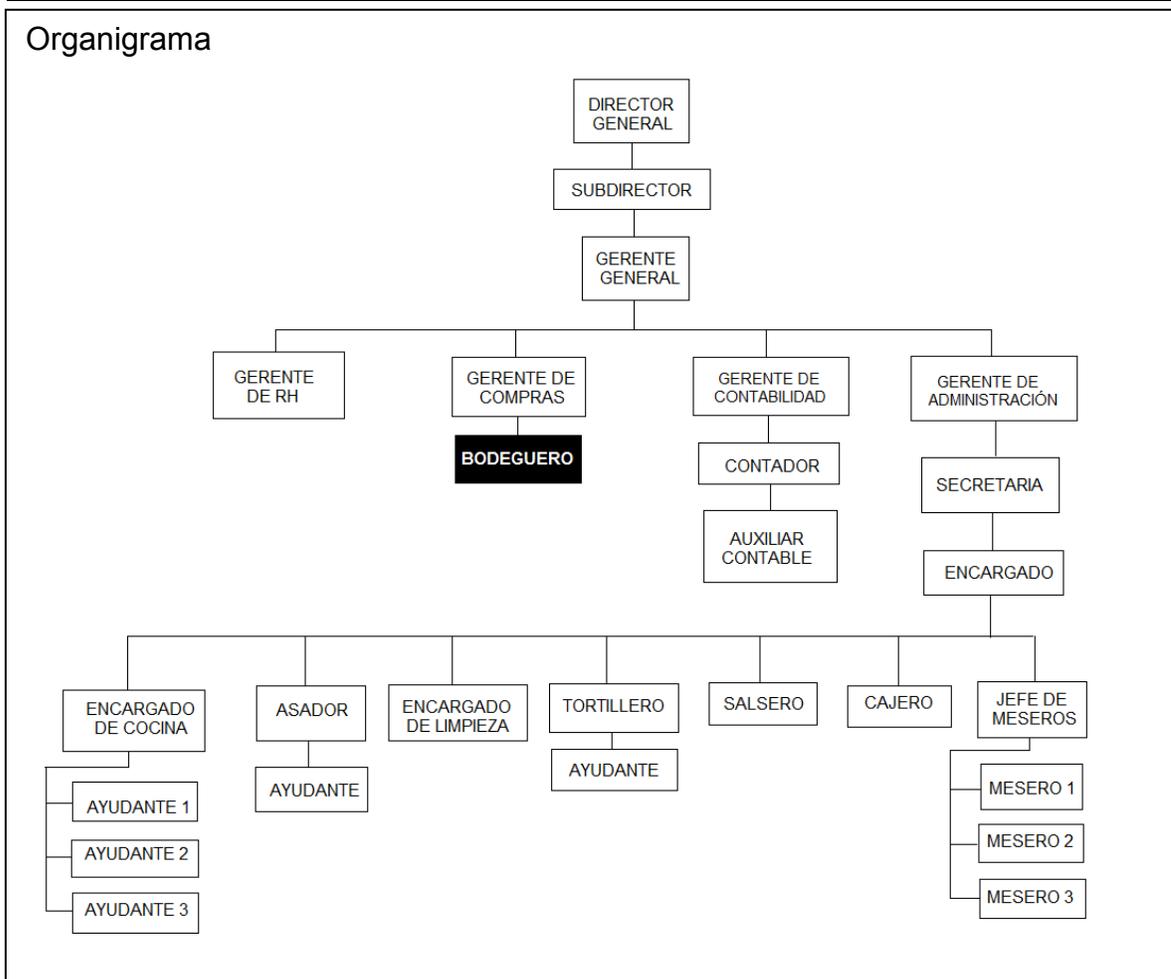
Experiencia requerida: área de administración.

Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point, manejo de programas como SAE.

Bodeguero

Tabla 12. Descripción de puesto del bodeguero

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Bodeguero
Área/Dirección Departamento Bodeguero	Puesto superior: Director, Subdirector , Gerente general y Gerente de compras



Síntesis del puesto: **recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.**

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Recibe las materias primas	Alto
Almacena el producto	Alto
Porcionar el producto para distribuirlo	Alto
Elaboración de requisiciones de compra	Alto
Supervisión de existencias suficientes de materias primas	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado C
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado B
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado B
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A
Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	Grado C

<p>Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	Grado A
<p>Trabajo en equipo: es la habilidad para participar activamente en una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.</p>	Grado B

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: secundaria

Otra información complementaria: conocimientos en el manejo de alimentos

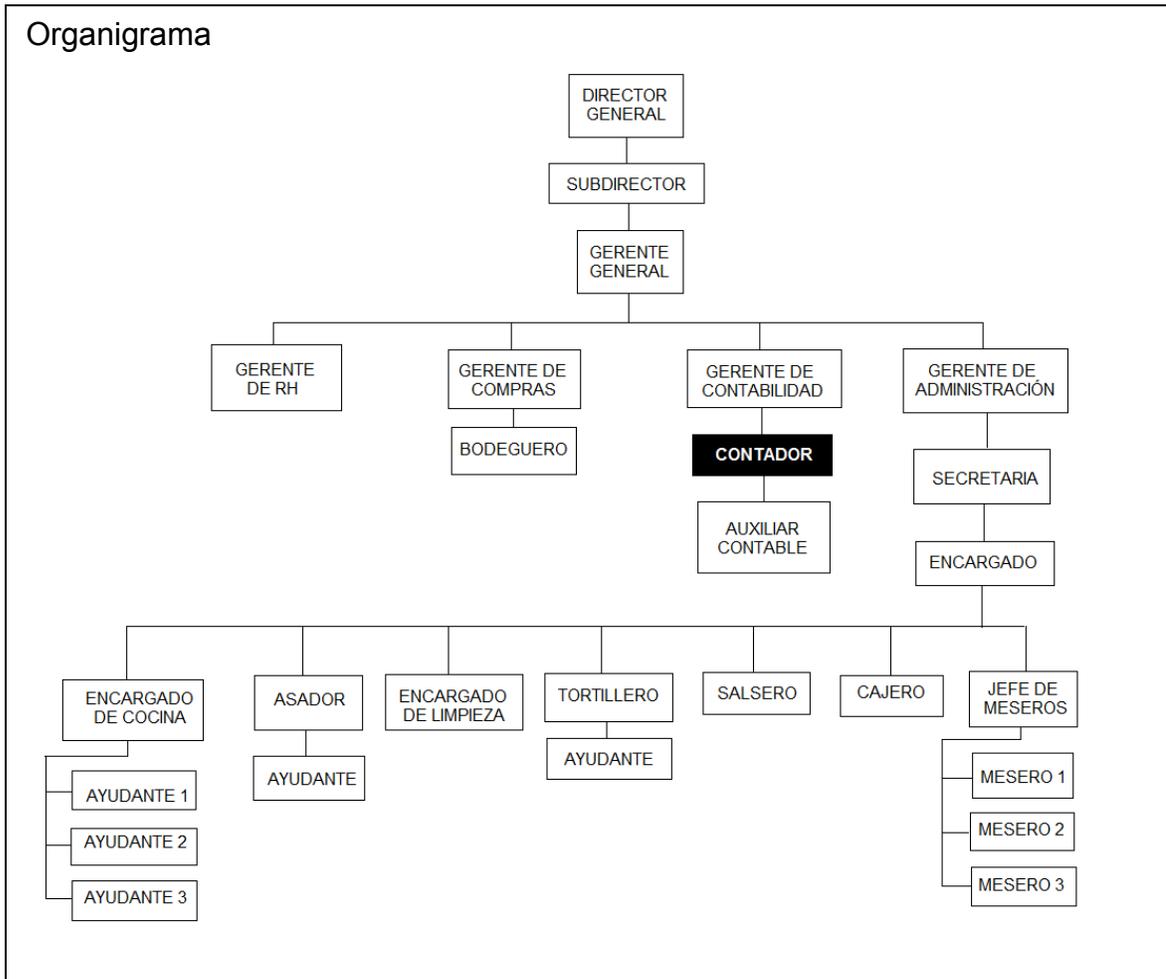
Experiencia requerida: manejo de alimentos

Otros requisitos: manejo de programas como SAE.

Contador

Tabla 13. Descripción de puesto del contador

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Contador
Área/Dirección Departamento Contabilidad	Puesto superior: Director, Subdirector , Gerente general y Gerente de contabilidad



Síntesis del puesto: **elaboración de los estados financieros.**

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Elaboración de estados financieros	Alto
Calculo de pagos (nóminas, aguinaldos, primas vacacionales, etc)	Alto
Cálculo de liquidaciones	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado B
Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba de interactuar. Tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Grado A
Calidad de trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Franqueza-confiabilidad-integridad: ser realista y franco. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de conducta.	Grado A

<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	Grado A
<p>Productividad: apoyar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el pro medio y de alcanzarlos con éxito.</p>	Grado A
<p>Orientación a los resultados: es la tendencia a logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	Grado A
<p>Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de esos grupo.</p>	Grado C
<p>Credibilidad técnica: capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.</p>	Grado A
<p>Manejo de relaciones de negocios: habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.</p>	Grado A
<p>Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.</p>	Grado B

<p>Capacidad de planificación y de organización: es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.</p>	Grado B
<p>Autocontrol: es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p>	Grado A
<p>Adaptabilidad al cambio: es la capacidad de adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades en el medio, ya sea en la organización o en el entorno exterior.</p>	Grado A
<p>Confianza en sí mismo: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Licenciatura en contabilidad.

Otra información complementaria: actualización constante en reformas contables.

Experiencia requerida: contabilidad.

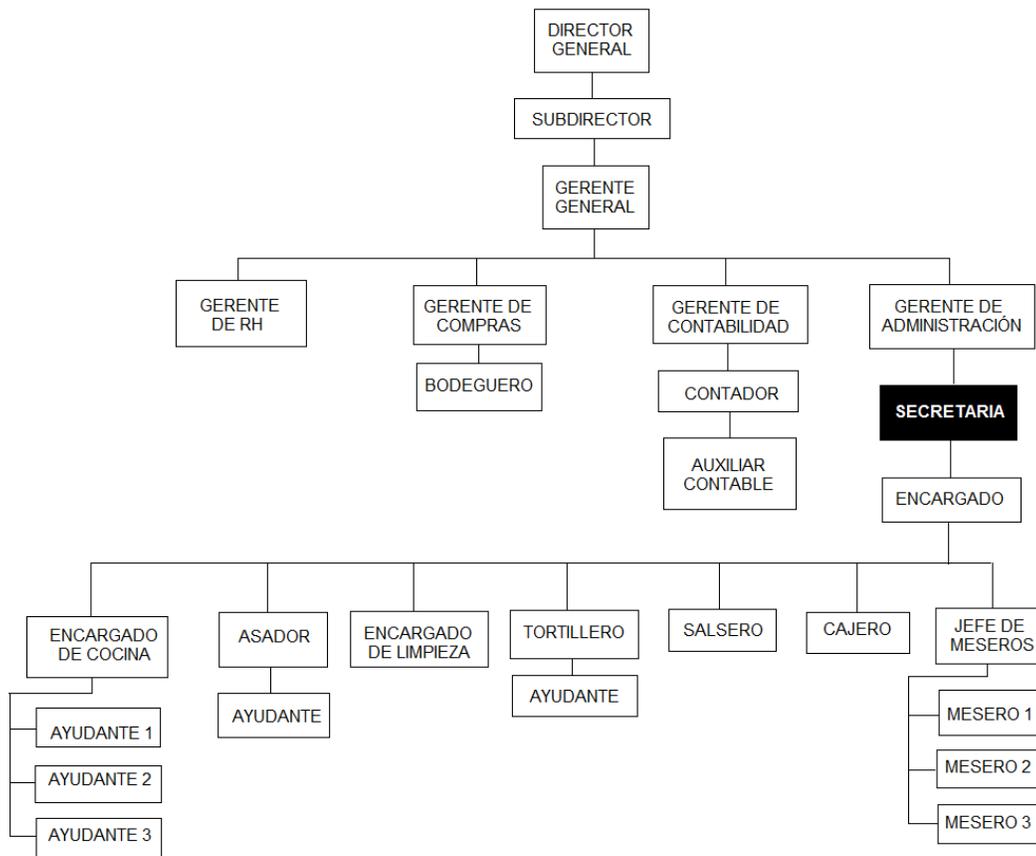
Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point, manejo de programas contables.

Secretaria

Tabla 14. Descripción de puesto de la secretaria

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Secretaria
Área/Dirección Departamento Administración	Puesto superior: Director, Subdirector , Gerente general y Gerente de administración

Organigrama



Síntesis del puesto: contribuye conjuntamente con el administrador en la planeación, organización, dirección y control en los servicios administrativos, sugiriendo las medidas necesarias para un mejor funcionamiento,

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Colaboración con el administrador para el logro de los objetivos planteados por el mismo	Alto
Coordinar y supervisar las actividades del personal dentro de los restaurantes	Alto
Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el administrador	Alto
Establecer mecanismos de coordinación que permita una adecuada administración de recursos	Medio
Llevar un registro y control de asuntos y actividades del administrador	Alto
Mantener relación directa con dependencias normativas con el fin de facilitar trámites	Alto
Comunicación constante con el encargado de cada uno de los restaurantes	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado A
Colaboración: Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que se deba de interactuar. Tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado B

<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico.</p>	Grado A
<p>Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.</p>	Grado A
<p>Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.</p>	Grado B
<p>Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.</p>	Grado B
<p>Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.</p>	Grado A
<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	Grado A
<p>Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Bachillerato.

Otra información complementaria: conocimiento en administración y facilidad de trato con las personas.

Experiencia requerida: administración.

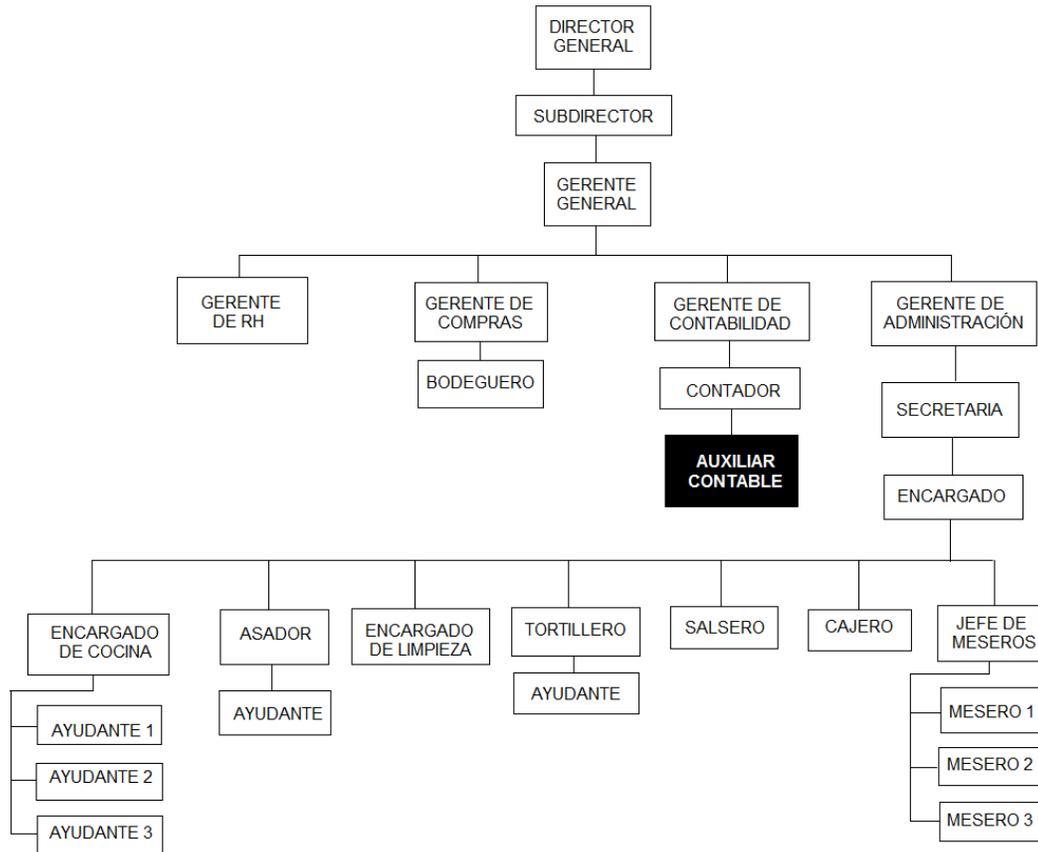
Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point.

Auxiliar contable

Tabla 15. Descripción de puesto del auxiliar contable

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Auxiliar contable
Área/Dirección Departamento Contabilidad	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de contabilidad y contador.

Organigrama



Síntesis del puesto: **Auxiliar al contador en sus actividades diarias**

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Elaboración de asientos diarios	Alto
Hacer trámites ante autoridades hacendarias, obrero patronales y bancarias	Alto
Auxiliar en la elaboración de nóminas	Medio
Auxiliar en la preparación de declaración tributaria	Medio

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Versatilidad de adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.	Grado B
Calidad de trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Productividad: apoyar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.	Grado A
Credibilidad técnica: capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.	Grado B

Confianza en sí mismo: es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A
Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: bachillerato técnico en contabilidad.

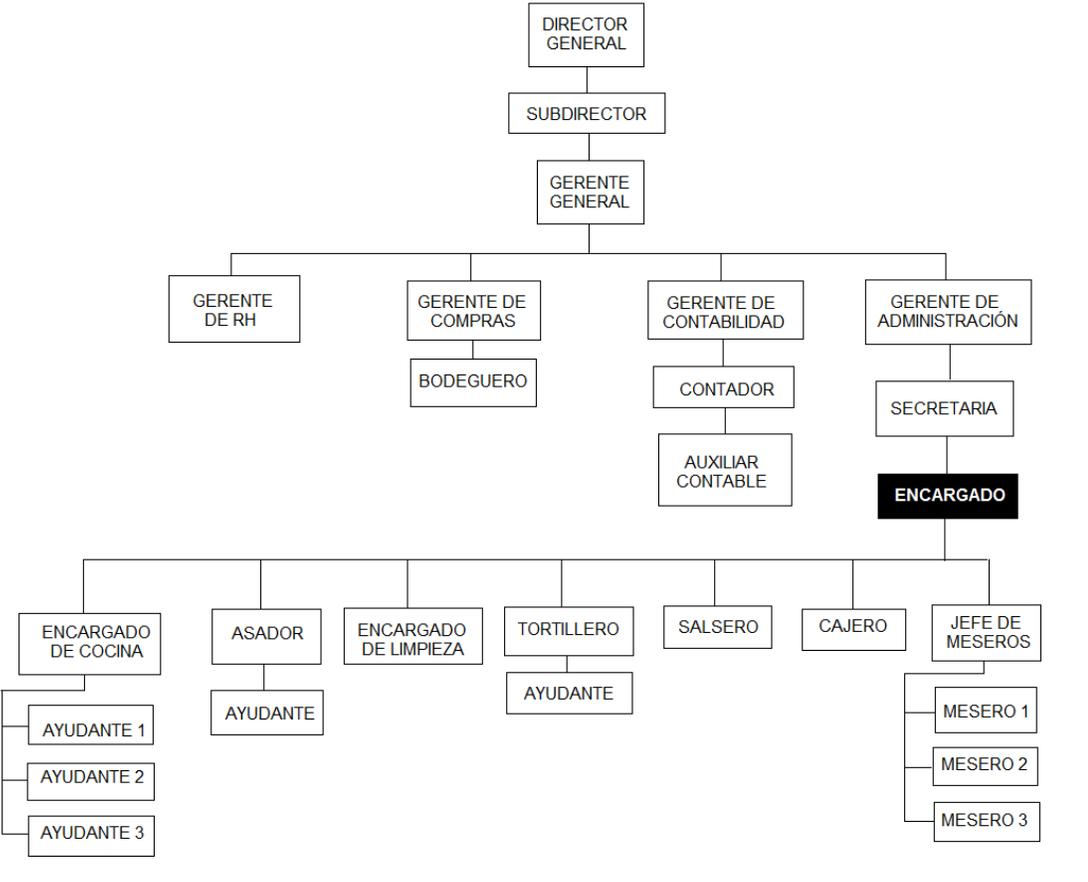
Otra información complementaria: actualización constante en reformas contables.

Experiencia requerida: contabilidad.

Otros requisitos: manejo de paquetería de Office como Word, Excel y Power Point, manejo de programas contables.

Encargado

Tabla 16. Descripción de puesto del encargado

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Encargado
Área/Dirección Departamento Restaurante	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración y secretaria.
<p>Organigrama</p>  <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GCOM[GERENTE DE COMPRAS] GCOM --> B[BODEGUERO] GG --> GCONT[GERENTE DE CONTABILIDAD] GCONT --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GG --> GADM[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GADM --> S[SECRETARIA] S --> ENC[ENCARGADO] ENC --> EDC[ENCARGADO DE COCINA] EDC --> A1[AYUDANTE 1] EDC --> A2[AYUDANTE 2] EDC --> A3[AYUDANTE 3] ENC --> AS[ASADOR] AS --> AY[AYUDANTE] ENC --> EL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC --> T[TORTILLERO] T --> AT[AYUDANTE] ENC --> SALS[SALSERO] ENC --> CAJ[CAJERO] ENC --> JEM[JEFE DE MESEROS] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: supervisar y coordinar a todos los elementos que conformar al restaurante.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Supervisar las asistencias de los empleados	Alto
Supervisar la existencia de inventarios en el restaurante	Alto
Motivar al personal para obtener de ellos el mejor rendimiento posible	Alto
Comunicación constante con el departamento de recursos humanos en cuanto a inasistencias	Alto
Comunicación con los clientes en cuanto sus necesidades	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado A
Modalidad de contacto: es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A

<p>Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.</p>	Grado A
<p>Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.</p>	Grado A
<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	Grado A
<p>Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.</p>	Grado B
<p>Conciencia organizacional: es la capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa. Implica una capacidad de identificar tanto aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Capacidad de comprender las razones que motivan determinados comportamientos.</p>	Grado B
<p>Desarrollo de relaciones: consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.</p>	Grado B
<p>Impacto e influencia: implica la actitud de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A

Pensamiento conceptual: capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual a una pasada. Habilidad para explicar situaciones o resolver problemas.	Grado A
---	---------

<p>REQUISITOS DEL PUESTO: FORMACIÓN BÁSICA: Secundaria. Otra información complementaria: habilidad en el trato con el cliente. Experiencia requerida: empresas del sector servicios. Otros requisitos: facilidad de palabra, manejo de personas, comunicador y líder.</p>

Encargado de cocina

Tabla 17. Descripción de puesto del encargado de cocina

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Encargado de cocina
Departamento Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GC[GERENTE DE COMPRAS] GC --> B[BODEGUERO] GG --> GCont[GERENTE DE CONTABILIDAD] GCont --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GG --> GA[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GA --> S[SECRETARIA] S --> ENC[ENCARGADO] ENC --> ENCOC[ENCARGADO DE COCINA] ENC --> AS[ASADOR] AS --> AY1[AYUDANTE] ENC --> EL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC --> T[TORTILLERO] T --> AY2[AYUDANTE] ENC --> SALS[SALSERO] ENC --> CAJ[CAJERO] ENC --> JEM[JEFE DE MESEROS] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] ENCOC --> AY3[AYUDANTE 1] ENCOC --> AY4[AYUDANTE 2] ENCOC --> AY5[AYUDANTE 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: Controlar al área de cocina en cuanto a la elaboración de alimentos.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Supervisión de la elaboración de alimentos	Alto
Supervisar la existencia de materias primas necesarias	Alto
Supervisar que los alimentos estén en buen estado	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones o medios.	Grado B
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado C
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado A

<p>Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.</p>	Grado A
<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.

Otra información complementaria: conocimiento en el manejo y elaboración de los alimentos.

Experiencia requerida: cocina.

Otros requisitos: comunicación e higiene.

Ayudante de cocina

Tabla 18. Descripción de puesto del ayudante de cocina

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Ayudante de cocina
Área/Dirección Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria, encargado y encargado de cocina.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GC[GERENTE DE COMPRAS] GC --> B[BODEGUERO] GG --> GCont[GERENTE DE CONTABILIDAD] GCont --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GG --> GA[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GA --> S[SECRETARIA] S --> E[ENCARGADO] E --> EC[ENCARGADO DE COCINA] EC --> A1[AYUDANTE 1] EC --> A2[AYUDANTE 2] EC --> A3[AYUDANTE 3] E --> AS[ASADOR] AS --> AY[AYUDANTE] E --> EL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] E --> T[TORTILLERO] T --> AY2[AYUDANTE] E --> Sero[SALSERO] E --> CAJ[CAJERO] E --> JM[JEFE DE MESEROS] JM --> M1[MESERO 1] JM --> M2[MESERO 2] JM --> M3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: Elaboración de los pedidos del cliente.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Elaboración de alimentos	Alto
Mantener el área de trabajo limpia	Alto
Lavar los trastes	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones o medios.	Grado B
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado B
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A

<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:
 FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.
 Otra información complementaria: conocimiento de manejo y elaboración de alimentos.
 Experiencia requerida: cocina.
 Otros requisitos: Higiene.

Asador

Tabla 19. Descripción de puesto del asador

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Asador
Área/Dirección Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GC[GERENTE DE COMPRAS] GC --> B[BODEGUERO] GG --> GCont[GERENTE DE CONTABILIDAD] GCont --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GG --> GA[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GA --> S[SECRETARIA] S --> E[ENCARGADO] E --> EC[ENCARGADO DE COCINA] E --> AS[ASADOR] AS --> AY[AYUDANTE] E --> EL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] E --> T[TORTILLERO] T --> TA[AYUDANTE] E --> SAl[SALSERO] E --> CAJ[CAJERO] E --> JEM[JEFE DE MESEROS] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] EC --> A1[AYUDANTE 1] EC --> A2[AYUDANTE 2] EC --> A3[AYUDANTE 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: asado del producto.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Asar el producto (pollo, arrachera y cebollines)	Alto
Mantener la parrilla y extractor limpio	Alto
Supervisar la existencia de pollo suficiente	Alto
Supervisar existencia de carbón	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones o medios.	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Orientación al cliente: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias del cliente.	Grado A
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado A

Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.

Otra información complementaria: conocimiento de manejo de alimentos.

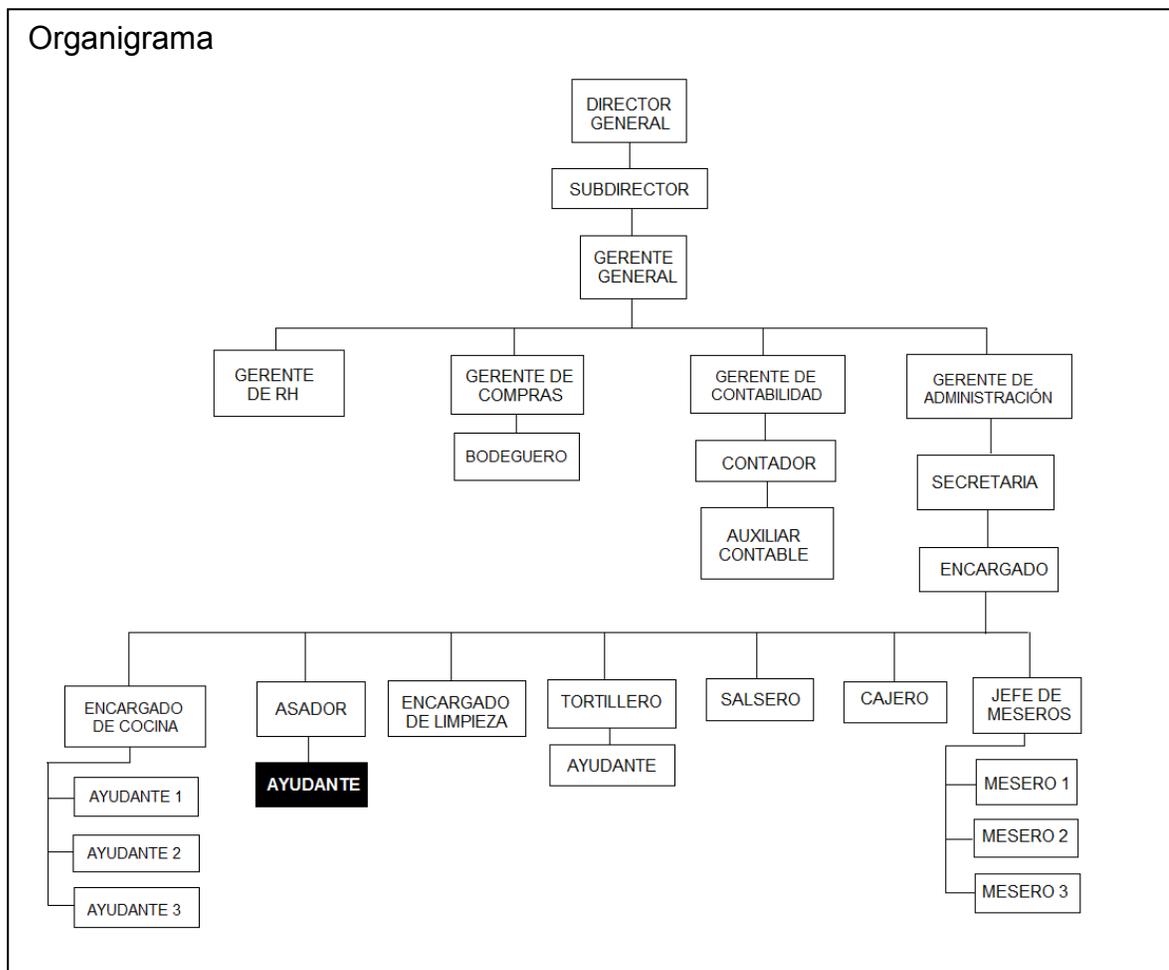
Experiencia requerida: cocina.

Otros requisitos: Higiene.

Ayudante de asador

Tabla 20. Descripción de puesto del ayudante de asador

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Ayudante de asador
Área/Dirección Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria, encargado y asador.



Síntesis del puesto: **colaboración con el asador para la entrega del producto terminado**

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Ayudar en asado del producto (pollo, arrachera y cebollines)	Alto
Encargado de cortar, envolver y entregar el pollo	Alto
Mantener limpia el área de parrilla	Alto
Recepción de pedidos	Alto

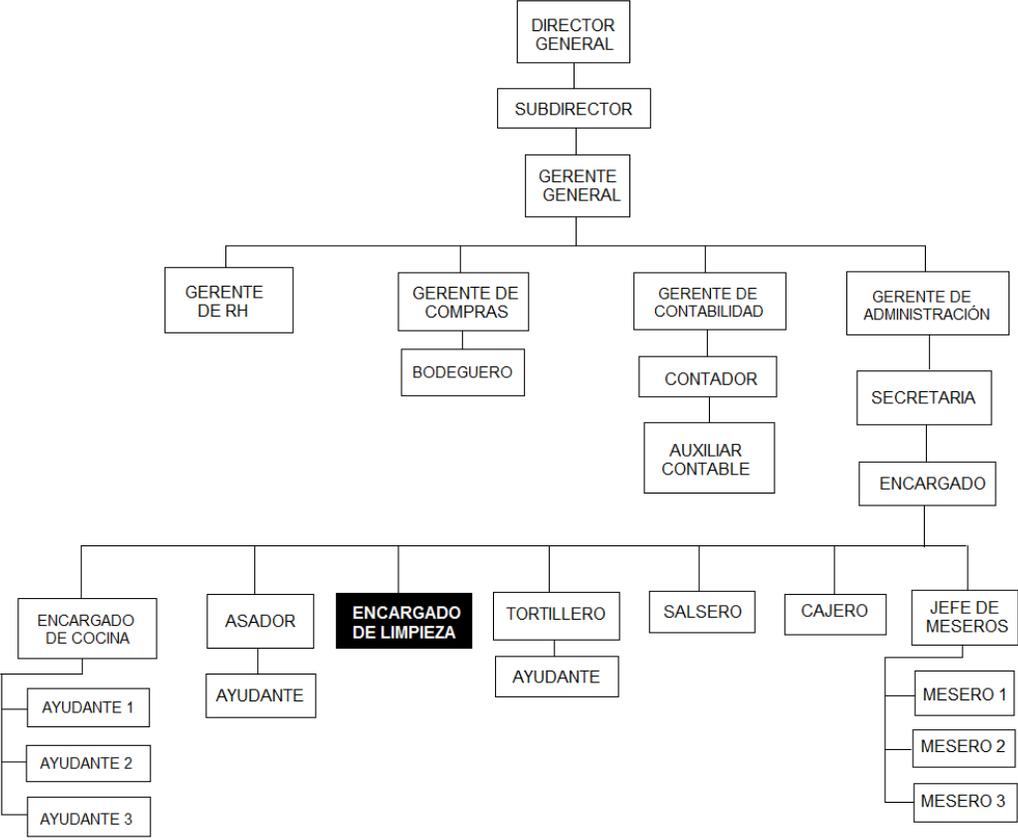
ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones o medios.	Grado A
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Orientación al cliente: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias del cliente.	Grado A
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado B
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A

Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado B
--	---------

<p>REQUISITOS DEL PUESTO: FORMACIÓN BÁSICA: Primaria. Otra información complementaria: conocimiento de manejo de alimentos. Experiencia requerida: cocina. Otros requisitos: Higiene.</p>

Encargado de Limpieza

Tabla 21. Descripción de puesto del encargado de limpieza

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Encargado de limpieza
Área/Dirección Limpieza	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado.
<p>Organigrama</p>  <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GCOM[GERENTE DE COMPRAS] GG --> GCONT[GERENTE DE CONTABILIDAD] GG --> GADM[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GCOM --> BOD[BODEGUERO] GCONT --> CONT[CONTADOR] CONT --> AUX[AUXILIAR CONTABLE] GADM --> SEC[SECRETARIA] SEC --> ENC[ENCARGADO] ENC --> ENCOC[ENCARGADO DE COCINA] ENC --> ASAD[ASADOR] ENC --> ENCLIM[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC --> TORT[TORTILLERO] ENC --> SALS[SALSERO] ENC --> CAJ[CAJERO] ENC --> JEM[JEFE DE MESEROS] ENCOC --> AY1[AYUDANTE 1] ENCOC --> AY2[AYUDANTE 2] ENCOC --> AY3[AYUDANTE 3] ASAD --> AY4[AYUDANTE] TORT --> AY5[AYUDANTE] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] </pre>	
Síntesis del puesto: mantener limpio todo el restaurante.	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Limpieza en general del restaurante	Alto
Supervisar que los baños estén limpios y cuenten con jabón y papel higiénico.	Alto
Supervisar que los cubiertos estén limpios, al igual que los platos.	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Orientación al cliente: demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias del cliente.	Grado B
Iniciativa-autonomía: esta competencia significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado A
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:
 FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.
 Experiencia requerida: limpieza.

Tortillero

Tabla 22. Descripción de puesto del tortillero

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Tortillero
Área/Dirección Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GDC[GERENTE DE COMPRAS] GG --> GDCONT[GERENTE DE CONTABILIDAD] GG --> GADM[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GDC --> B[BODEGUERO] GDCONT --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GADM --> S[SECRETARIA] S --> ENC[ENCARGADO] ENC --> ENCOC[ENCARGADO DE COCINA] ENC --> AS[ASADOR] ENC --> ECL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC --> T[TORTILLERO] ENC --> SAL[SALSERO] ENC --> CAJ[CAJERO] ENC --> JEM[JEFE DE MESEROS] ENCOC --> A1[AYUDANTE 1] ENCOC --> A2[AYUDANTE 2] ENCOC --> A3[AYUDANTE 3] AS --> AY[AYUDANTE] T --> AT[AYUDANTE] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: elaboración de las tortillas</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Preparación de la masa	Alto
Elaboración de las tortillas	Alto
Supervisar el estado del comal y el uso del gas	Alto
Supervisar el estado de los tortilleros y que las servilletas estén limpias	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado A
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:
 FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.
 Experiencia requerida: elaboración de tortillas.
 Otros requisitos: Higiene.

Ayudante de tortillero

Tabla 23. Descripción de puesto del ayudante de tortillero

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Ayudante tortillero
Área/Dirección Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria, encargado y tortillero.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GC[GERENTE DE COMPRAS] GC --> B[BODEGUERO] GG --> GCont[GERENTE DE CONTABILIDAD] GCont --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GG --> GA[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GA --> S[SECRETARIA] S --> E[ENCARGADO] E --> EC[ENCARGADO DE COCINA] EC --> A1[AYUDANTE 1] EC --> A2[AYUDANTE 2] EC --> A3[AYUDANTE 3] E --> AS[ASADOR] AS --> AY[AYUDANTE] E --> EL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] E --> T[TORTILLERO] T --> AT[AYUDANTE] E --> SLS[SALSERO] E --> CAJ[CAJERO] E --> JEM[JEFE DE MESEROS] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: Colaboración en la elaboración de las tortillas</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Ayudar en la preparación de la masa	Medio
Elaboración de las tortillas	Alto
Limpieza del comal	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado C
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado C
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado B
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado B

<p>REQUISITOS DEL PUESTO: FORMACIÓN BÁSICA: Primaria. Experiencia requerida: elaboración de tortillas. Otros requisitos: Higiene.</p>
--

Salsero

Tabla 24. Descripción de puesto del salsero

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Salsero
Área/Dirección Cocina	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GCOM[GERENTE DE COMPRAS] GG --> GCONT[GERENTE DE CONTABILIDAD] GG --> GADM[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GCOM --> B[BODEGUERO] GCONT --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GADM --> S[SECRETARIA] S --> ENC[ENCARGADO] ENC --> ENCOC[ENCARGADO DE COCINA] ENC --> AS[ASADOR] ENC --> ECL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC --> T[TORTILLERO] ENC --> SALS[SALSERO] ENC --> CAJ[CAJERO] ENC --> JEM[JEFE DE MESEROS] ENCOC --> A1[AYUDANTE 1] ENCOC --> A2[AYUDANTE 2] ENCOC --> A3[AYUDANTE 3] AS --> AYU[AYUDANTE] T --> AYU2[AYUDANTE] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: Elaboración de cada unas de las salsas.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Elaboración de las salsas	Alto
Supervisar la existencia de las materias primas que se requieren	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado B
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado B
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado C
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:
 FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.
 Experiencia requerida: ninguna.
 Otros requisitos: Higiene.

Cajero

Tabla 25. Descripción de puesto del cajero

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Cajero
Área/Dirección Caja	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GRH[GERENTE DE RH] GG --> GCOM[GERENTE DE COMPRAS] GG --> GCONT[GERENTE DE CONTABILIDAD] GG --> GADM[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GCOM --> B[BODEGUERO] GCONT --> C[CONTADOR] C --> AC[AUXILIAR CONTABLE] GADM --> S[SECRETARIA] S --> ENC[ENCARGADO] ENC --> ENCOC[ENCARGADO DE COCINA] ENC --> AS[ASADOR] ENC --> ECL[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC --> T[TORTILLERO] ENC --> SAL[SALSERO] ENC --> CAJ[CAJERO] ENC --> JEM[JEFE DE MESEROS] ENCOC --> A1[AYUDANTE 1] ENCOC --> A2[AYUDANTE 2] ENCOC --> A3[AYUDANTE 3] AS --> AY[AYUDANTE] T --> AY2[AYUDANTE] JEM --> M1[MESERO 1] JEM --> M2[MESERO 2] JEM --> M3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: elaboración de notas y facturas de los pedidos.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Elaborar los arqueos diarios de caja	Alto
Supervisar que se tenga el cambio suficiente para el día	Alto
Elaborar notas y facturas	Alto
Cobrar a los clientes	Alto
Hacer los cortes diarios de caja	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado B
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado B
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado A
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A

<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A
<p>Pensamiento conceptual: capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual a una pasada. Habilidad para explicar situaciones o resolver problemas.</p>	Grado B
<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona de realizar un análisis lógico.</p>	Grado B
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A
<p>Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición o diversidad. Es la capacidad para resolver y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	Grado A
<p>Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p>	Grado A
<p>REQUISITOS DEL PUESTO: FORMACIÓN BÁSICA: Bachillerato trunco o secundaria terminada. Experiencia requerida: cortes, arqueo de caja, entre otros. Otros requisitos: analítica, ordenada, exacta.</p>	

Jefe de meseros

Tabla 26. Descripción de puesto del jefe de meseros

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Jefe de meseros
Área/Dirección Meseros	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria y encargado.
<p>Organigrama</p> <pre> graph TD DG[DIRECTOR GENERAL] --> SD[SUBDIRECTOR] SD --> GG[GERENTE GENERAL] GG --> GER_RH[GERENTE DE RH] GG --> GER_COMP[GERENTE DE COMPRAS] GG --> GER_CONT[GERENTE DE CONTABILIDAD] GG --> GER_ADMIN[GERENTE DE ADMINISTRACIÓN] GER_COMP --> BOD[BODEGUERO] GER_CONT --> CONT[CONTADOR] CONT --> AUX[AUXILIAR CONTABLE] GER_ADMIN --> SEC[SECRETARIA] SEC --> ENC_ADMIN[ENCARGADO] ENC_ADMIN --> ENC_COCINA[ENCARGADO DE COCINA] ENC_ADMIN --> ASADOR[ASADOR] ENC_ADMIN --> ENC_LIM[ENCARGADO DE LIMPIEZA] ENC_ADMIN --> TORT[TORTILLERO] ENC_ADMIN --> SALS[SALSERO] ENC_ADMIN --> CAJ[CAJERO] ENC_ADMIN --> JEM[JEFE DE MESEROS] ENC_COCINA --> AYU1[AYUDANTE 1] ENC_COCINA --> AYU2[AYUDANTE 2] ENC_COCINA --> AYU3[AYUDANTE 3] ASADOR --> AYU4[AYUDANTE] TORT --> AYU5[AYUDANTE] JEM --> MES1[MESERO 1] JEM --> MES2[MESERO 2] JEM --> MES3[MESERO 3] </pre>	
<p>Síntesis del puesto: supervisar la atención que dan los meseros a los clientes.</p>	

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Supervisión de los demás meseros	Alto
Levantamiento de órdenes del cliente	Alto
Entrega de cuentas	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Liderazgo: habilidad de orientar la acción de los grupos humanos, inspirando calores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad de fijar objetivos, darle seguimiento y hacer retroalimentación. Motivar e inspirar confianza.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado A
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado A
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A

<p>Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A
<p>Pensamiento conceptual: capacidad para utilizar criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas y reconocer cuando una situación presente es igual a una pasada. Habilidad para explicar situaciones o resolver problemas.</p>	Grado A
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A
<p>Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición o diversidad. Es la capacidad para resolver y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	Grado A
<p>Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p>	Grado A
<p>Preocupación por el orden y claridad: preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.

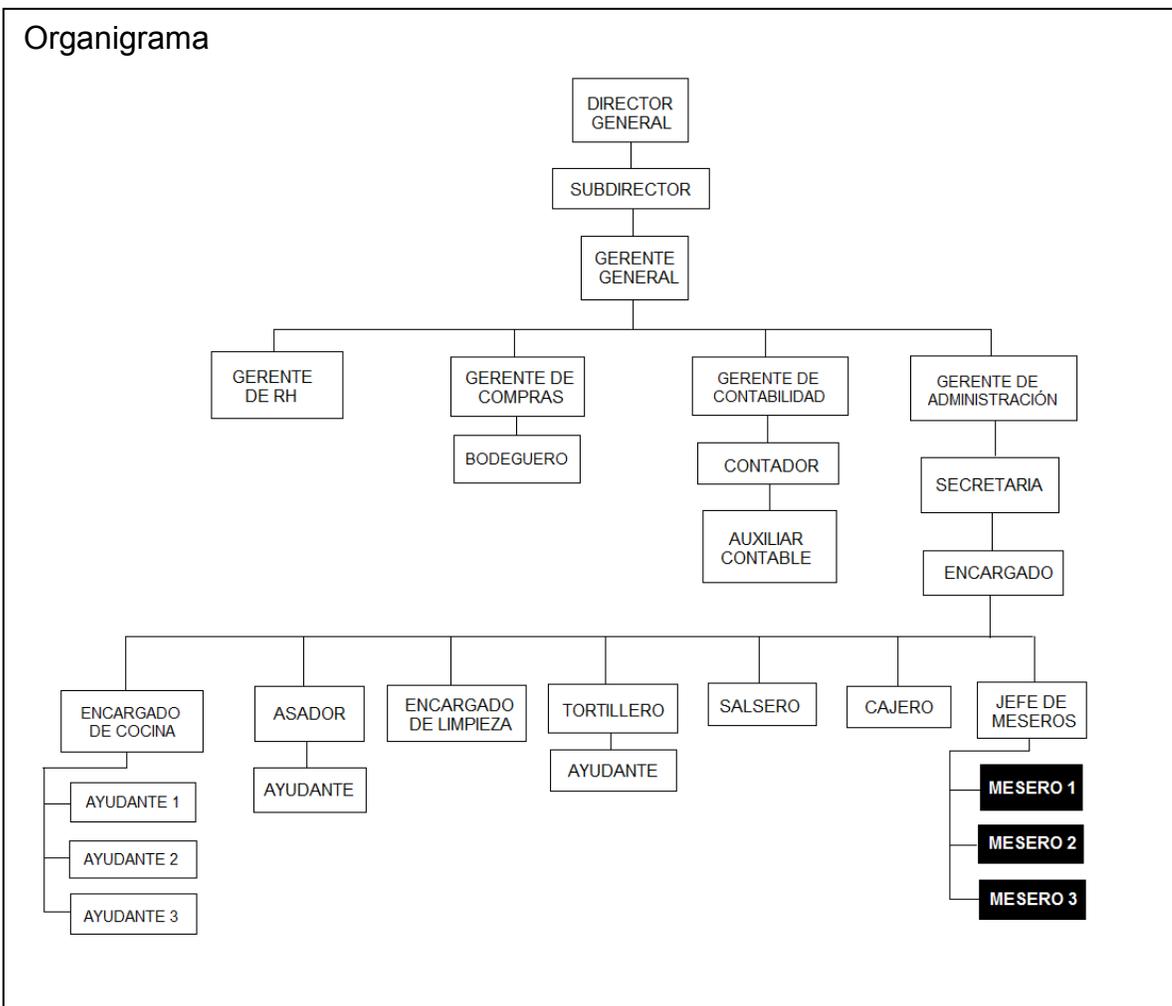
Experiencia requerida: ninguna.

Otros requisitos: atención, servicio y respeto.

Meseros

Tabla 27. Descripción de puesto de meseros

Empresa: Pollo Feliz S.A de C.V.	Puesto: Meseros
Área/Dirección Meseros	Puesto superior: Director, Subdirector, Gerente general, Gerente de administración, secretaria, encargado y jefe de meseros.



Síntesis del puesto: **levantamiento de órdenes, entrega de alimentos y cuentas el cliente.**

Responsabilidades del puesto	Grado de relevancia
Levantamiento de órdenes del cliente	Alto
Entregarle el pedido a los clientes	Alto
Entrega de cuentas	Alto
Supervisar la limpieza de las mesas	Alto
Supervisar que en cada mesa haya servilletas, cubiertos, palillos, salsas, cebolla, etc.	Alto

ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Dinamismo-energía: habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes, con interlocutores diversos.	Grado A
Comunicación: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos.	Grado B
Trabajo en equipo: capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe de ser genuina.	Grado A
Iniciativa-autonomía: esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de las actividades. Supone actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica.	Grado B
Productividad: habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, no espera que los superiores fijen una meta, cuando el momento llega, el ya la tiene establecida.	Grado A
Responsabilidad: esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.	Grado A

<p>Preocupación por el orden y la claridad: es la preocupación continua por controlar el trabajo. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.</p>	Grado A
<p>Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona de realizar un análisis lógico.</p>	Grado C
<p>Orientación al cliente: deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.</p>	Grado A
<p>Tolerancia a la presión: se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición o diversidad. Es la capacidad para resolver y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	Grado A
<p>Autocontrol: capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones cuando se trabaja en condiciones de estrés.</p>	Grado A

REQUISITOS DEL PUESTO:
 FORMACIÓN BÁSICA: Primaria.
 Experiencia requerida: ninguna.
 Otros requisitos: atención, servicio y respeto.

3.8 FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS 360°

Figura 8. Formato de evaluación por competencias 360°

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS: DIRECTOR GENERAL

Competencia	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada	Ponderación por frecuencia			
						Siempre 100%	Frecuente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Desarrollo del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modalidad de contacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habilidad mediática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo para el cambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empowerment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamismo-Energía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competencia "del naufrago"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Al concluir el trabajo, se percata la necesidad que existe de actualizar los conocimientos de la empresa de acuerdo con lo que el entorno demanda, ya sea utilizando la tecnología necesaria para estar a la vanguardia, como estrategias de administración, sobre todo en cuanto a la administración del recurso humano, ya que al tratarse de una empresa del sector servicios, la eficiencia del negocio está casi completamente en manos de los empleados operativos, por lo que es el recurso estratégico de la empresa.

Por considerar a dichos empleados como los que tienen el destino del negocio en sus manos, se ve la necesidad que hay de tenerlos en las mejores condiciones, tanto laboral como personalmente.

En cuanto a lo laboral, se menciona lo que es la capacitación, ya que un empleado que saber hacer bien su trabajo, lo hace de manera segura, lo cual se traduce en eficiencia; y en cuanto a lo personal, está lo que es el trato de los

superiores con los mismos, como las retribuciones que se les den, siendo estas no solo económicas, sino de reconocimiento, prestaciones, o en especie.

El implementar la gestión de competencias laborales, permite una nueva filosofía de manejo del recurso humano, en cuestiones como la selección, contratación, evaluación y capacitación del personal.

La necesidad de hoy en día que tiene cualquier empresa por competir en este mundo tan agresivo en los negocios, es el apoyarse de gente capaz para realizar sus funciones, lo que hace que el tema de selección de personal sea un punto delicado, tomando en cuenta ya no solo los conocimientos o preparación de las personas, sino el conjunto de habilidades, destrezas, actitudes y valores, los cuales en su conjunto formen la combinación perfecta para que contribuya a la empresa a ser competitiva en el mercado que lo rodea.

En cuanto a la hipótesis nula queda rechazada, mientras que la hipótesis de trabajo queda aprobada al 100%, al establecer un formato de descripción de puestos por competencias acorde a las necesidades de la empresa permitiendo con ello elaborar una propuesta para la selección, contratación, evaluación y capacitación a los empleados en la empresa Pollo Feliz S.A. de C.V., con lo que se contribuirá a mejorar tanto la calidad de los recursos humanos como la calidad que brinden los mismos para con el cliente.

No se presentaron limitantes del estudio, ya que se contó con la autorización de llevar a cabo tanto las entrevistas necesarias para obtener información preliminar, como el acudir posteriormente a las instalaciones a realizar la observación directa.

Al concluir dicho trabajo se logra la importancia de estudio del mismo, ya que se destaca de una manera fácil de entender lo importante que es tener

descripciones de puestos por competencias laborales como una herramienta que le permita al área de recursos humanos tener documentado las necesidades de cada uno de sus puestos, y con ello, facilitar también acciones como reclutamiento, selección, contratación, capacitación y adiestramiento de los empleados.

4.2 RECOMENDACIONES PARA LA EMPRESA POLLO FELIZ S.A. DE C.V.

La primera recomendación que se le hace a la empresa es la de ver al recurso humano como la fórmula secreta para lograr todos y cada uno de sus objetivos organizacionales, preocupándose por tenerlos siempre en las mejores condiciones posibles, dándoles un trato que los haga sentir satisfechos de su labor, y proporcionándoles los medios para lograr una mejor calidad de vida tanto para ellos como para sus familias, para que de esta manera se sientan más comprometidos con la empresa y den lo mejor de si mismos en cada momento.

Para lograr lo anterior, la empresa debe de tener al personal más apto para cada uno de sus puestos, para que con el esfuerzo colaborativo de todo el equipo de trabajo, se logren los mejores resultados, por ello se recomienda implementar el sistema de gestión de competencias laborales dentro de la misma como una estrategia de negocio para lograr los cambios en aspectos como lo son los comportamientos y actitudes de los empleados, con lo cual se asegura el éxito, ya que se logra incrementar la eficacia, la calidad y la productividad.

Para lograr lo anterior, en primera instancia, la parte directiva de la empresa debe de comprender el sistema de gestión de competencias, y estar conscientes de que será de beneficio tanto para la organización como para el mismo personal el hacer uso del mismo en diversos procesos que lleva acabo la empresa.

También, con las descripciones de puestos por competencias laborales, se le recomienda sobre todo al área de recursos humanos, utilizarlas para apoyarse de las mismas a la hora de reclutar a su personal, ya sea diseñando test psicológicos para los puestos directivos, o diseñar preguntas para realizar una entrevista a sus candidatos, para medir con ello los requisitos que el puesto demanda, para contratar a la persona más idónea.

En cuanto a la evaluación por competencias, se recomienda tomar como base el formato propuesto y realizar todas y cada uno de los demás formatos para los demás puestos, para así poder hacerlas de forma periódica, para medir el desempeño de cada uno de sus empleados y determinar también el momento necesario para realizar capacitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Agudelo, Santiago, *Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía*, Ed. Cinterfor, Montevideo, 1998.

Alles Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*, Mc Graw Hill, México. 2006

Alles Martha, *Desempeño por Competencias. Evaluación de 360º*, Gránica, Buenos Aires, 2004.

Alles Martha, *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*, Granica, Buenos Aires, 2004.

Alles Martha, *Empleo: el Proceso de Selección*, Macchi, Buenos Aires, 2001.

Alles Martha, *Selección por competencias*, Macchi, Buenos Aires, 2001.

Alles, Martha, *Diccionario de competencias. La trilogía. Las 60 competencias mas utilizadas*, Ed. Gránica, Argentina, 2009.

Argudín Yolanda, *Educación Basada en Competencias Nociones y Antecedentes*, Trillas, México, 2005.

Argüelles Antonio, *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*, Limusa, México.

Arias Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, Ed. Trillas, México DF, 1999.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum Jr., *Administración Un Enfoque Basado en Competencias*, Thomson, México.

Ducci, María Angélica, *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*, Ed. CInterfor, Montevideo, 1997.

Fernández Rio, Manuel, *Diccionario de recursos humanos*, Ed. Limusa, Madrid, España.

Fletcher Shirley, *Análisis de Competencias Laborales*, Panorama, México, 2005.

García del Camino, Maria del Carmen, *Identifica a una persona competitiva*, año XIII, no. 161, Pp. 52-54.

Gonzales Sánchez, Ignacio, *EL capital humano e intelectual. La riqueza de las PYME's*, Revista PYME administraté hoy, año XIII, no. 155, Pp. 22-24

Jolis, Nadine, *Compétences et compétitivité*,_Les éditions d'organisation, París, 1998.

Lamas Maupomé, Luis, *¿Qué es conocer?* Revista PYME administrate hoy. abril 2010, año XV, no. 192, Pp. 11-14

Mertens L., *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. Cinterfor, Montevideo, 1996.

Mills Roger, *El Manual de Análisis de necesidades de capacitación*, Panorama, México, D.F.

Preciado, Alma Cecilia, *Modelo de evaluación por competencias laborales*, Ed. Publicaciones Cruz o., S.A, México, 2006.

Puchol, Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, 7ª ed, Ed. Díaz de Santos, España, 2007.

Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo del personal*, 4ª ed, Ed.Limusa, México, 2004.

Wayne, Mondy y M. Noe, Robert, *Administración de recursos humanos*, 9ª ed, Ed. Pearson, México, 2005.