



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA REINGENIERÍA DE
PROCESOS EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

REPORTE LABORAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

DAVID ALEJANDRO MOGUEL MONDRAGÓN

DIRECTORA DEL REPORTE:

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

REVISOR DEL REPORTE:

MTRA. MARÍA ISABEL DELSORDO LÓPEZ

COMITÉ DE TESIS:

MTRA. MARISELA REYES GUTIÉRREZ

LIC. MIRNA ROCÍO ONGAY VALLE

LIC. MERCEDES XÓCHITL MUÑOZ PERTIERRA



® Facultad
de Psicología

Ciudad Universitaria, D.F.

Abril, 2015.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos:

A la UNAM

A la Facultad de Psicología.

A la directora del Reporte Laboral

Al comité de tesis por su revisión.

Dedicatorias:

A mi madre, Martina Mondragón Almaraz, que siempre se preocupó por que mantuviera mis estudios.

ÍNDICE

RESUMEN	05
INTRODUCCIÓN	06
CONTEXTO LABORAL	08
1. REINGENIERÍA DE PROCESOS	14
Reingeniería y cambio organizativo.....	14
Origen y antecedentes de la reingeniería.....	15
Componentes de la reingeniería.....	16
Concepto de reingeniería.....	20
Limitaciones de la reingeniería.....	21
Pasos para aplicar el proceso de reingeniería.....	22
2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	24
El inicio: la empresa.....	24
Propósitos y conceptos de reclutamiento y selección de personal.....	25
Procedimiento de reclutamiento y selección.....	27
Limitaciones del procedimiento de reclutamiento y selección.....	29
Costos de la rotación de personal.....	30
Causas de la rotación de personal.....	35
3. COMPETENCIAS LABORALES	37
Propósito de un marco de competencias laborales para la gestión dentro de una organización.....	37
Desventajas de un modelo teórico de competencias.....	40

Antecedentes históricos de las competencias laborales.....43

Acepciones de competencia.....45

Definiciones de competencia y competencia laboral.....47

Clasificación conceptual (teorías, enfoques, modelos o corrientes) de las competencias.....50

Tipos de competencias laborales.....54

Planeación estratégica empresarial orientada a gestión de la calidad y gestión del talento humano por competencias.....56

Planeación estratégica empresarial y competencias: otras metodologías.....58

Las competencias laborales en México.....60

La evaluación de las competencias.....61

Procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales.....68

PROCEDIMIENTO.....76

1. PROCESO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES CON BASE EN LA MISIÓN DE LA EMPRESA.....76

1.1 Diseño matriz.....77

1.2 Desarrollo de las fases del diseño matriz para la obtención de las competencias organizacionales.....78

1.3 Desarrollo de competencias funcionales para el puesto de preventa.....88

1.4 Competencias organizacionales y funcionales finales para el puesto de preventa.....89

2 IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA.....90

2.1 Procedimiento utilizado para reclutamiento y selección antes del modelo de las competencias laborales.....90

2.2 Oportunidades de mejora que se detectaron en el área de reclutamiento y selección y que se buscaba resolver con la reingeniería del área y la implementación de competencias laborales.....95

2.3 Actual procedimiento para reclutamiento y selección por competencias laborales.....96

2.4 El proceso de reingeniería del área de Reclutamiento y Selección..... 103

3 INICIO DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL ÁREA DE PREVENTA.....104

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN 105

Análisis de los Indicadores establecidos en el área de Reclutamiento y Selección...105

Análisis comparativo entre el procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales dentro de La Empresa. 116

Análisis comparativo documental del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales dentro de La Empresa. 119

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES 123

Indicadores establecidos en el área de Reclutamiento y Selección..... 123

Índice de rotación para el área de Preventa y propuesta de un proceso para retención de personal..... 123

Tiempos de cobertura de las vacantes del área de Preventa..... 127

Auditorías internas y externas (seguimiento a lo ya logrado)..... 128

Competencias laborales, productividad y cultura..... 129

Problemáticas principales que se tuvieron al adoptar los sistemas de gestión en la organización..... 129

¿Cómo influye la estructura organizacional en la eficacia de la empresa?..... 134

REFERENCIAS 136

LISTA DE FIGURAS..... 139

RESUMEN

El objetivo de este reporte laboral, es mostrar la metodología que se llevó a cabo en una empresa de Tecnologías de la Información para que su área de Reclutamiento y Selección pasará por un proceso de reingeniería y adoptará las competencias laborales. Muestra la diferencia del reclutamiento y selección con y sin competencias laborales tomando como ejemplo el área de preventa de la organización.

La discusión y conclusiones sugieren beneficios y problemáticas asociadas al cambio organizacional por el que pasó la empresa y que pueden contemplarse en futuras implementaciones en organizaciones que deseen adoptar a la reingeniería y/o a las competencias laborales dentro de sus sistemas de gestión organizacional.

Palabras clave: sistemas de gestión organizacional, reingeniería, reclutamiento y selección, competencias laborales.

INTRODUCCIÓN

Este reporte presenta una experiencia laboral centrada en el diseño e implementación de diferentes metodologías de gestión, en una empresa de Tecnologías de la Información que no contaba con ellas. Va de lo general, que implica estructurar una empresa desde cero bajo modelos de gestión organizacional, hasta el ejemplo detallado en una de las áreas de la misma. El objetivo general fue presentar una metodología que le permitió a una empresa adquirir un nivel organizacional cimentado en los modelos de gestión de reingeniería y competencias laborales alineados a sus objetivos organizacionales. El objetivo específico fue revisar cómo funcionaba el área de Reclutamiento y Selección antes de estos cambios de gestión organizacional y como funcionó a partir de una reingeniería de procesos basada en competencias laborales. Para esta revisión se tomó el caso específico del proceso de reclutamiento y selección en el área de Preventa mostrando y comparando datos resultantes de ambas formas de trabajo, esto en el marco de una empresa de Tecnologías de la Información (por cuestiones de confidencialidad cada que se haga referencia a la empresa donde se llevó a cabo este reporte laboral se le denominará como **La Empresa**).

Se parte del hecho de que el mercado laboral actual de Tecnologías de la Información exige un mínimo de características dentro de los sistemas organizacionales de una empresa con este giro, no digamos para ser competitivo en el mismo, sino tan sólo para poder ser tomado en cuenta con seriedad (para que se hable de competitividad se tendría que revisar qué tanto le funcionan o qué tan bien alineados están estos sistemas organizacionales a los objetivos de la empresa y del cliente para que ésta sea productiva). A partir de que la iniciativa privada y pública son más exigentes en los requisitos a cubrir de sus licitaciones para obras y/o servicios, la competencia para ganarlas deja de abarcar únicamente los costos que propone cada empresa. Generalmente las propuestas entregadas al licitante sólo son el primer paso para un filtro de candidatos. Las empresas que son elegidas como mejores opciones posteriormente son auditadas por los licitantes para verificar qué tipos de sistemas organizacionales poseen con el fin de asegurarse que pueden cubrir las necesidades del proyecto que se está licitando. Ganan las que ofrecen las mejores condiciones y funcionan mejor a nivel organizacional.

También se parte de que los socios estratégicos (empresas que utilizan a **La Empresa** como representante en México de sus productos y/o servicios) también empiezan a exigir un mínimo de organización interna alineada a las condiciones con las que ellas brindan servicios en otros países donde tiene representación.

Bajo este marco laboral **La Empresa**, que no contaba con sistemas formales decide entrar a la competencia e inicia los procesos necesarios para adquirirlos. Este reporte laboral describe la metodología que se siguió para la implantación de un diseño organizativo en **La Empresa** basado en la planeación estratégica empresarial con el fin de establecer su misión de la cual se desprendieron la visión, objetivos organizacionales a corto y largo plazo, competencias laborales, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

Una vez obtenido este modelo de gestión organizacional básico en la organización se procedió a la reingeniería de las áreas clave. Una reingeniería alineada a los objetivos organizacionales de **La Empresa**. Las exigencias de mercado y de socios de negocio establecen, entre otros requisitos primordiales, que la planeación de una empresa debe ir enfocada al cliente. La reingeniería tiene este diseño implícito. En este reporte laboral se muestran los cambios organizativos que sufrió el área de Reclutamiento y Selección al rediseñar sus procesos. De igual manera, al funcionar con base en los requisitos de la organización interna solicitada por licitaciones y socios de negocio (trabajar bajo procesos) le permite ser más competitiva en el mercado y poder enfrentar con éxito auditorías externas.

Una vez obtenido el elemento de direccionamiento estratégico organizacional y la administración por procesos, se procedió a la articulación de un último elemento que involucrara la gestión de personal. Este último se cubrió con la adopción del modelo de competencias laborales, ya que éstas aseguran contar con personal que tiene las conductas, destrezas y/o habilidades, experiencia y conocimientos que conducen a mantener y mejorar el desempeño en las funciones asignadas a cada colaborador de la organización. El alinear y coordinar el personal competente con los recursos de la organización y sus objetivos organizacionales son ingredientes de éxito ya que influyen en la competitividad de la organización. Este reporte laboral muestra la metodología a través de la cual se obtuvieron las competencias organizacionales y las competencias funcionales dentro de una organización. Se hace un análisis y comparativo de indicadores entre el procedimiento del área de Reclutamiento y Selección tradicional que manejaba la empresa y el procedimiento al pasar por un proceso de reingeniería y adopción de competencias laborales tomando como ejemplo específico el área de Preventa. Finalmente se comentan eventos acontecidos durante y después de la implementación de los modelos de gestión.

CONTEXTO LABORAL

(Por cuestiones de confidencialidad cada vez que se haga mención a la empresa en la cual se llevó a cabo la intervención psicológica sistematizada se marcará con negritas y mayúsculas al inicio: **La Empresa**)

La Empresa inició operaciones en la Ciudad de Puebla en el año de 1982 con la representación regional de los productos de una corporación extranjera, vendiendo principalmente impresoras y software y se mantuvo en esa posición por varios años, tiempo que le permitió consolidarse y generar una red de distribuidores en la región sureste del país.

A partir de 1990, con la entrada de nuevos socios se definió un nuevo modelo de negocio, incrementando el capital de **La Empresa** y trasladando sus oficinas a la Ciudad de México. Originalmente contaba con clientes únicamente en la iniciativa privada. A partir de 1991 inicia contratos con el gobierno de México.

Dado que el mercado de Tecnologías de la Información empieza a expandirse y a diversificarse a gran escala, **La Empresa** busca nuevos socios de negocio a quienes representar y es así como en 1994 expande sus servicios agregando las áreas de venta de equipo de cómputo y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo al mismo, esto a nivel nacional. Para lograr dar servicio a nivel nacional realiza convenios con otras empresas de Tecnologías de la Información ubicadas en los diferentes estados de la República Mexicana, mismas que prestan sus almacenes para el equipo de cómputo en venta y prestan a su personal para los servicios de mantenimiento al equipo vendido, lo anterior siempre en representación de **La Empresa**.

En 1998 **La Empresa** abre de manera oficial Centros de Servicio de mantenimiento y reparación de equipo de cómputo e impresoras tanto en el Distrito Federal como en Puebla y en Monterrey. Para cubrir los otros estados de la República se sigue apoyando con empresas de Tecnologías de la Información ya establecidas en cada estado, pero a las que se les exige abran también sucursales de Centro de Servicio.

Para 1998 la organización de **La Empresa** cuenta únicamente con una Dirección General y dos áreas, la de Ventas y la de Operaciones. El área de Recursos Humanos contaba con una persona que realizaba los trámites relacionados al área.

Sin embargo, para el año 2002 los clientes cautivos del gobierno federal empiezan a condicionar sus contratos solicitándole a **La Empresa** actualizaciones competitivas con el mercado de Tecnologías de la Información, en especial consiguiendo software más diversificado para las actividades de sus diferentes áreas, entre ellas las que involucraban administración de personal a gran escala.

Así que para este año (2002) surge en **La Empresa** el área de Nuevas Tecnologías, abocada a localizar y traer software de otros países que pudiera cubrir las necesidades del nuevo mercado, sin tener que adquirir el software que vendían las grandes empresas dedicadas a esto y que pedían grandes cantidades de dinero por las licencias que ofertaban y que **La Empresa** necesitaba. Sin embargo, también fue necesario crear otra nueva área a la que se le llamó Laboratorio de Software, la cual tenía como tarea revisar las especificaciones técnicas que requerían los equipos de cómputo para poder utilizar las versiones de software que se estaban adquiriendo con proveedores menos caros y crear en conjunto con los especialistas de las empresas proveedoras o con las que se estaba

asociado, los parches o adecuaciones necesarias para poder ser compatibles con equipos y con el software base de esos equipos. Esta forma de trabajo donde empresas medianas preferían contratar software de otros países que adquirir el más caro de las empresas más reconocidas, a la larga generó que estas últimas fueran más accesibles en su precios. Sin embargo, a la fecha sigue siendo más conveniente para la economía de muchas empresas adquirir el software a vender o a representar con empresas no tan renombradas pero de buen prestigio.

Para el año 2006 las licitaciones con el gobierno federal empiezan a ser más complicadas de ganar ya que empiezan a solicitar que las empresas concursantes demuestren tener plantillas mínimas dentro de su organización que garanticen que el servicio prestado será el solicitado y además bajo rigurosos índices de calidad y servicio.

Esto generó un problema para empresas medianas ya que en realidad no era hasta que se ganaba el proyecto que se iniciaba a contratar al personal necesario para cubrirlo. Sin embargo, ahora el gobierno federal exigía los documentos que demostraran que el personal ya estaba contratado dentro de la empresa y con cierto grado de antigüedad para garantizar la experiencia del mismo y garantizar un buen servicio. Además, dado las necesidades cambiantes del mercado y la fuerte competencia para dar el servicio de Tecnologías de la Información, los socios de **La Empresa** deciden invertir más en ella con el fin de una expansión más agresiva que le permitiera competir en el mercado.

De tal manera que para el año de 2007, la empresa crece de una plantilla oscilante entre 250 a 300 trabajadores a una oscilante de 500 hasta 800, dependiendo de los proyectos contratados. Y con esto surge una estructura formal dentro de **La Empresa**, la cual también es exigida por las empresas que representaba en el mercado. De tal manera que ese año, la organización queda estructurada por las siguientes áreas:

- Dirección General
- Operaciones
- Nuevas Tecnologías
- Laboratorio de Software
- Ventas
- Compras
- Calidad
- Centros de Servicio
- Recursos Humanos

Las áreas derivadas de las antes mencionadas eran cambiantes y existían o dejaban de existir dependiendo de los contratos adquiridos. Un ejemplo es el área de Centro de Atención Telefónica, que dependía del área de Operaciones y la cual era habilitada por periodos cortos como apoyo a los usuarios de los equipos o software adquirido con **La Empresa** y que llegaban a solicitar ayuda telefónica en el uso de los mismos. Este servicio postventa, sin embargo, sólo duraba periodos cortos de tres a cuatro meses y luego el área era removida y si se necesitaba nuevamente se volvía a contratar personal.

El que las áreas existieran o no dentro de la empresa, dependía pues, de que hubiera contratos que generaran ingresos. Sin embargo, ahora ya existía una plantilla base de aproximadamente 500 trabajadores que garantizaba a los clientes una respuesta de acuerdo a sus requerimientos.

Para el año 2009, dado los constantes ataques a entidades gubernamentales y privadas a través de virus informáticos, los clientes exigen por parte de **La empresa** más seguridad en la información y es así que surge una nueva área especializada en este rubro:

- Seguridad Informática

Hasta este año del 2009, el área de ventas de la empresa funcionaba ofreciendo los productos a los clientes y viendo especificaciones técnicas de los productos con sus áreas técnicas, para lo cual generalmente se ponían en conferencias telefónicas a las áreas técnicas del cliente con las áreas técnicas de nuestros socios de negocio que eran dueños de los derechos de autor del software (generalmente en Estados Unidos de Norteamérica). Esto generaba fuertes problemas al momento de las instalaciones de equipo de cómputo o de las instalaciones del software ya que se caía constantemente en varios errores graves de ventas que a continuación se mencionan:

- Se le vendía al cliente todo un paquete de software del cual él solo necesitaba uno o dos módulos; sin embargo, gastaba mucho más ya que tenía que pagar todos los módulos del paquete.
- Los módulos del paquete que el cliente sí necesitaba, a veces no hacían todas las tareas que ellos requerían y tenían que adquirir software adicional de otra empresa para completar las funciones necesarias.
- No tenían acceso la mayoría de las veces a las actualizaciones del software. Si querían lo más actual tenían que volver a pagar por todos los módulos actualizados. Además se necesitaba volver a cargar los datos en el nuevo software por lo que las transiciones de un software a otro tardaban a veces meses y aún así no eran lo que ellos esperaban.
- No contaban con un servicio de posventa en la mayoría de sus adquisiciones por lo que si tenían problemas con el software o el equipo de cómputo tenían que pagar la asesoría del uso del software o las reparaciones por las descomposturas de los equipos.

Para finales del 2009 y principios del 2010 muchas empresas que necesitaban el servicio de Tecnologías de la Información empezaron a migrar de las pequeñas y medianas empresas a empresas grandes que les brindaran el servicio. Sin embargo, trabajar de manera directa con ellos no las benefició más ya que seguían existiendo los mismos problemas y además pagaban más por los servicios que ellos les brindaban desde otros países.

Ante esta problemática el gobierno federal fue uno de los primeros en blindarse lanzando licitaciones que limitaban al detalle lo que ellos necesitaban, de tal manera que ahora las condiciones eran en general, similares a las siguientes:

- Contratación únicamente de los módulos para la función que necesitaban.
- El equipo a adquirir solo sería rentado, por lo que la empresa que les vendiera el servicio era responsable del buen funcionamiento del mismo y del software solicitado.
- En caso de que el software tuviera actualizaciones y que éstas fueran necesarias de adquirir por el cliente para el buen funcionamiento de sus equipos, éstas tendrían que ser aplicadas por la empresa que les presta el servicio sin detrimento del servicio mismo que brindan y sin costos extras.
- Servicios de seguridad de la información.
- Servicio de posventa durante todo el proyecto.
- Al final del proyecto retiro de todos los equipos rentados.

Las empresas grandes de la iniciativa privada no tardaron en seguir este modelo y en solicitar las mismas condiciones para sus negocios.

Lo anterior representó un reto para cualquier empresa dedicada a las Tecnologías de la Información. Sin embargo, esto era algo que ya se había estado gestando en otros países y que ya se había contemplado sucedería en el nuestro por lo que fue necesario adaptarse a un nuevo estilo de venta. De tal manera que ahora las áreas de venta se convierten en áreas de consultoría y los productos que venden las empresas dejan de ser productos individuales y se convierten en portafolio de soluciones.

Dentro de este marco competitivo surgen como tal, las áreas de Preventa que tienen (dentro de un marco de Tecnologías de la Información) la tarea de armar modelos o paquetes de servicios tecnológicos que sean funcionales para los clientes y que además estén dentro de sus expectativas económicas. Así pues el área de preventa surge a principios de 2010 dentro de **La Empresa**.

La Empresa inicia el área de preventa con 7 personas ocupando el puesto. Sin embargo, dado la gran demanda que hay de este tipo de servicios de Tecnologías de la Información, para principios de 2011 ya se cuenta con una plantilla base de 15 personas en Preventa.

Aunque **La Empresa** ya cuenta con esta área de Preventa para poder entrar en la competencia con otras empresas, siguen existiendo problemas y quejas con los clientes suscitados por servicios que reciben y que no son los que ellos necesitan. Después de un análisis se encuentra que el principal problema deriva del momento en que se lleva el levantamiento de las necesidades del cliente, ya que en estas reuniones sólo están presentes con el cliente las personas de Ventas y no las de Preventa.

El personal de Ventas ofrece soluciones y acciones de parte del hardware y del software prometiendo cumplir con las necesidades del cliente. Sin embargo, al enviar las necesidades del cliente al área de Preventa es donde empiezan las dificultades ya que ellos (Preventa) al conocer los alcances verdaderos del hardware y del software trataban de ofrecer lo que el cliente solicitó y generalmente se ponían en contacto únicamente con el área técnica del cliente (si es que el cliente tenía una) y no con el cliente solicitante como tal de la solución.

De tal manera que después de las implementaciones el cliente se quejaba constantemente por no haber adquirido lo que realmente le habían prometido y que necesitaba. Y esto generaba una gran cantidad de retrabajos ya que la mayoría de las veces las funciones por parte del software que el cliente necesitaba sí se podían hacer por éste, pero como no se había entendido bien la necesidad real del cliente las instalaciones de hardware y software no eran las solicitadas y esto generaba que se tenían que realizar actividades de reprogramación en el software de todas las máquinas vendidas y/o cambios en el hardware de las mismas.

Para evitar que siguieran ocurriendo estos errores que eran costosos en tiempo y dinero a **La Empresa**, a mediados del 2011 se solicitó al personal de Preventa que acompañara al de Ventas en las presentaciones clave con el cliente para hacer un levantamiento adecuado de las necesidades del mismo. Sin embargo, para que el área de Preventa pudiera llevar a cabo esta actividad de levantamiento de necesidades del cliente se programó fuera capacitada en las instalaciones de las empresas a las cuales representa **La Empresa** en México, con el fin de que conocieran a detalle los aspectos técnicos y los alcances del hardware y software que ofertaban en nuestro país.

De las acciones tomadas anteriormente surgieron dos problemáticas:

- Las áreas de capacitación de las empresas representadas por **La Empresa** comentaron que el personal enviado a capacitar era bueno en conocimientos técnicos, pero no percibían los productos desde un punto de vista de ventas, es decir, entender las propiedades de los productos y potenciar su uso al ofrecerlos, incluso comentando los beneficios extras que estos tenían.
- Al momento de estar presentes los de preventa con el cliente (ya habiendo tomado la capacitación con las empresas que representan en México) se limitaban mucho a un discurso con un lenguaje técnico para explicar las funcionalidades de los productos y esto generaba molestia en el cliente ya que no entendía del todo si el producto realmente satisfacía o no sus requerimientos.

De tal manera que a finales de 2011 decide la Dirección General, en conjunto con las áreas de Recursos Humanos y Calidad, llevar a cabo los procesos necesarios para establecer, a través de una planeación estratégica empresarial y derivada de la Misión de la empresa, las Competencias Laborales Corporativas y las Competencias Laborales Funcionales de los puestos clave dentro de La Empresa. Lo cual implicó realizar también una reingeniería dentro del área de Reclutamiento y Selección para que gestionara sus funciones con base en Competencias Laborales. Lo anterior, con el fin de fortalecer aún más a la empresa y ser más competitivos.

Se estableció que se iniciara por el área de Venta y Preventa para poder dividir el trabajo que ambas áreas hacían y que cada una dimensionara qué era lo que se esperaba concretamente de ellas.

En el proceso de implementación se involucró al área de Calidad ya que se tenía visto a corto plazo la opción de buscar la adquisición de una norma de calidad que sólo abarcara el área de Venta y Preventa.

Para marzo del 2012 se contó con las descripciones de puesto del área de preventa ya con las Competencias Corporativas y Funcionales establecidas. A la par, la reingeniería del área de Reclutamiento y Selección estaba terminada por lo que a partir de este mes y año se inició con el proceso de Atracción de Talento a través de competencias laborales para el área de Preventa de **La Empresa**.

Cabe mencionar que las plantillas de Recursos Humanos y de preventa sufrieron cambios. En el caso de Recursos Humanos se contaba con una persona a cargo del área y esta fue capacitada en Competencias Laborales y además se le asignaron dos personas más, también con experiencia en Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales.

En el caso del área de Preventa, ésta tenía autorizadas 15 plazas y al final de la incorporación de los procesos de gestión sólo se quedó con 10 plazas. Lo anterior, se revisará más a detalle en los apartados de Procedimiento y Análisis de este reporte laboral.

A continuación en la Figura 1 se presenta el organigrama actual de **La Empresa**, que contempla únicamente las áreas de Recursos Humanos y Ventas, donde están ubicadas respectivamente las áreas de Reclutamiento y Selección, y la de Preventa.

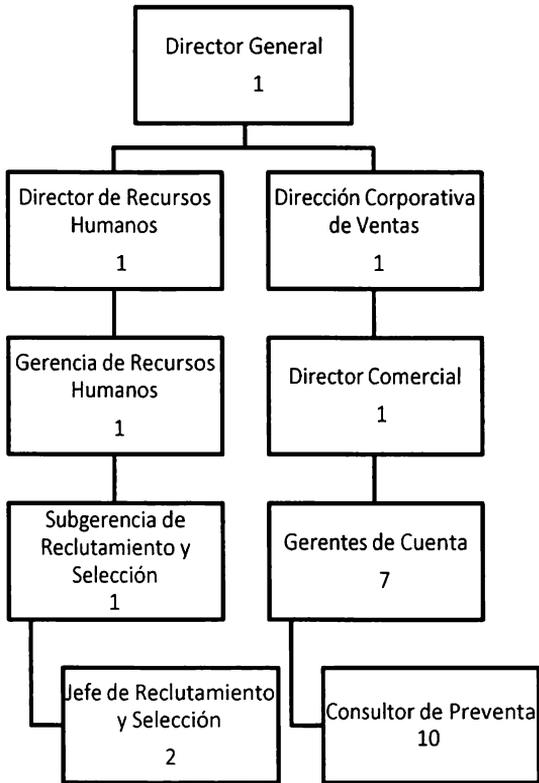


Figura 1. Organigrama de las áreas de Recursos Humanos y Ventas, información otorgada por La Empresa (elaboración propia).

1. REINGENIERÍA DE PROCESOS

REINGENIERÍA Y CAMBIO ORGANIZATIVO

Sin duda, actualmente las empresas se preocupan por la manera en que funcionan y en cómo esta funcionalidad es representada tanto en beneficios internos como en el mercado competitivo en términos de reconocimiento social como empresas "excelentes". Por eso la importancia de la adopción de ideas innovadoras, modelos y herramientas de gestión (Albizu y Olazarran, 2004). Sin embargo, el ser reconocidos como empresas excelentes no es lo que mueve del todo a los empresarios. Es importante garantizar que dentro de los sistemas de gestión de la empresa se estén cuidando los costos de la misma. Y es por eso que cuando surge la reingeniería como una forma de gestión de la empresa, que además de cuidar al cliente y la calidad del servicio o producto que se le entrega promete avances espectaculares en materia de costos, es bien recibida en el mercado laboral, sobre todo entre los empresarios (Hope y Player, 2012). Actualmente hay tres factores que han impelido a un nuevo ambiente organizativo a la empresa: 1) Los clientes que asumen el mando (establecen las condiciones de compraventa de qué quieren, cuándo, cómo y hasta las condiciones de pago), 2) la intensificación de la competencia y el cambio, que se transforma en una constante (han cambiado los clientes, la competencia y la misma naturaleza del cambio al volverse global) y 3) la reingeniería, la cual cubre estos tres factores (Rodenés, Arango, Puig y Torralba, 2004).

La reingeniería no es sólo un cambio superfluo en la organización utilizando herramientas ya ocupadas anteriormente:

No se trata de utilizar la tecnología o la mejora continua para aplicarlas a las tareas o trabajos existentes, sino de rediseñar éstos de un modo radicalmente distinto de modo que se produzca un salto cualitativo en los resultados. Frente a la mejora incremental aplicada a las tareas y funciones existentes, de una forma gradual y participativa (*bottom-up*), se propone una innovación radical, desde cero, rápida, provocada por un "acto de fuerza" de la Dirección (*top-down*), (Albizu y Olazarran, 2004 p. 6).

Entender la verdadera naturaleza de la reingeniería no es casarse con el concepto que nos venden los consultores, ya que de fondo la implantación de modelos de gestión en una organización va más allá de la moda o de lo fácil que pareciera ser al escuchar a las consultorías que los ofrecen. La implantación es un proceso lento y gradual de aprendizaje, dependiente del contexto particular donde se vaya a implantar y de los niveles de compromiso de los actores de los ámbitos funcionales y jerárquicos. Es decir, se crea conocimiento y surge aprendizaje que afecta el sistema social de la empresa de manera determinante (Albizu y Olazarran, 2004). Y enfatizan que:

La reingeniería es sólo una parte de lo que hace falta para el cambio radical de los procesos; se refiere específicamente al diseño del proceso nuevo. El término innovación de procesos comprende la visualización de las nuevas estrategias de trabajo, la propia actividad de diseño del proceso y la implantación del cambio en todas sus complejas

dimensiones: la tecnológica, la humana y la organizativa (Davenport, 1996, p.2, en Albizu y Olazarran, 2004, p. 16)

Rodenas et al (2004), comentan los principales cambios a nivel organizacional que adquiere una empresa al adoptar la reingeniería como modelo de gestión:

- Cambian las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso
- El enfoque de medidas de trabajo y compensaciones se desplaza de actividad a resultados
- Los valores de la organización cambian de proteccionistas a productivos
- Los mandos medios cambian de supervisores a entrenadores
- La estructura organizativa cambia de jerárquica a plana

Sin duda, la reingeniería es la mejor opción como modelo de gestión si el interés está en que la empresa se desarrolle tres veces más de lo que es actualmente, Pitman (1995).

ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA

El concepto de reingeniería surge en Estados Unidos de América a principios de los años 90s impulsado por Michael Hammer y James Champy que rápidamente gana adeptos en el mercado debido a que ofrece grandes avances en la gestión de la empresa y en la reducción de costos, sin descuidar al cliente (Stamatis, 1997).

Y se deriva de dos hechos a nivel productivo histórico dentro de las organizaciones:

- El avance en el área de Tecnologías de la Información. Se dio por hecho a mediados de los años 80s que la inclusión dentro de las organizaciones de las nuevas Tecnologías de la Información por sí solas implicarían un incremento en los niveles de productividad, sin embargo, esto no sucedió y posteriores estudios revelaron que era necesario a la par modificar los sistemas de gestión de la empresa (Albizu y Olazarran, 2004).
- La implantación del concepto de Calidad total en el mercado competitivo. Como respuesta a las iniciativas que estaban teniendo otros países por dar un peso a la calidad de los productos ofrecidos, se desarrolló en Estados Unidos de América a finales de los años 70s el concepto de *Total Quality Management*, basada en los conceptos de una gestión cimentada en procesos (foco en el cliente, mejora continua y trabajo en equipo), la utilización de Tecnologías de la Información y una implantación radical del cambio (Robson y Ullah, 1996).

Albizu y Olazarran (2004), mencionan que al iniciar la reingeniería como modelo de gestión (reingeniería ortodoxa) tenía de fondo una línea cultural predominante de los Estados Unidos de América. Esto le daba a la reingeniería un carácter agresivo propio de esa cultura. Sin embargo, conforme este modelo se fue refinando y aplicando en distintos países (sobre todo en Europa) se llegó a un concepto diferente de los componentes que la integran. En la Figura 2 aparecen los tres componentes de la reingeniería vistos desde la perspectiva que este autor llama ortodoxa y la perspectiva actual, donde el cambio

principal radica en la participación que se le da a la Dirección en una y a los Recursos Humanos en la otra.

Reingeniería ortodoxa	Reingeniería actual
<ul style="list-style-type: none">• La introducción de tecnologías de la información como soporte de los nuevos procesos• El cambio radical de los procesos.• Una implementación del cambio rápida e impuesta por la dirección.	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas tecnológicos. La automatización y monitorización de las actividades apoyan en gran medida a los procesos de gestión de la organización.• Los procesos. Habilitados con base en el sistema de funcionamiento de la organización.• Los recursos humanos. Son los que desarrollan los procesos. Es indispensable involucrarlos de manera correcta en el proceso.

Figura 2. Los componentes de la reingeniería ortodoxa y la reingeniería actual según Albizu y Olazarran, 2004 (elaboración propia).

Existen autores que aseguran que el modelo de gestión de reingeniería surgió en los años 90s y en los mismos desapareció. Sin embargo, actualmente se sigue aplicando y forma parte del conocimiento aceptado alrededor del concepto de *gestión empresarial*. "La reingeniería se ha institucionalizado como área de investigación en gestión y mantiene relaciones sistemáticas con otras áreas de gestión como el Total Quality Management (TQM)"- (Albizu y Olazarran, 2004 p.10).

COMPONENTES DE LA REINGENIERÍA

Aunque varios autores marcan la diferencia entre la reingeniería ortodoxa y una definición más actual, los componentes que conforman esta herramienta son muy similares (ver Figura 2). A continuación se revisará a qué se refiere cada uno de ellos.

Los tres componentes son:

- Los procesos de la organización
- La herramienta de Tecnologías de Información
- El tercer elemento visto desde la perspectiva del directivo (reingeniería ortodoxa) y/o el recurso humano de la organización (reingeniería actual).

Los procesos

Iniciando con el componente de los procesos, López (2011), define el proceso como:

Un conjunto de actividades secuenciales que transforma unos elementos de entradas suministrado por proveedores internos o externos de la organización, en salidas (producto o resultado del proceso) para clientes igualmente internos o externos, creando valor para la organización y sus partes interesadas (p. 61).

Y agrega que la identificación de los procesos dentro de una organización depende del tipo de productos y servicios que ofrezca.

Davenport (en Hope y Player 2012 p. 208) define al proceso como "una organización concreta de actividades de trabajo a lo largo del tiempo y del espacio, con un principio, un final, e inputs y outputs claramente identificados: una estructura concebida para la acción"

En lo referente a los procesos, Rodenes et al (2004), dicen al citar varios autores que los procesos son tareas lógicamente ordenadas que al ser puestas en marcha buscan un fin específico, el cual es valioso para el cliente.

James Womack y Daniel Jones (en Hope y Player, 2012 p. 208), ofrecen esta fórmula sencilla con respecto al beneficio de utilizar los procesos dentro de la empresa. (ver Figura 3):

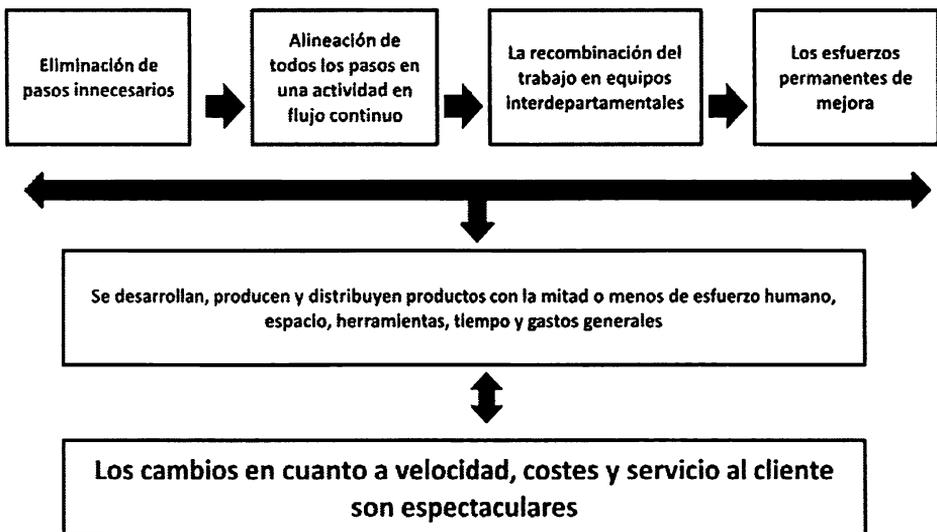


Figura 3. Beneficios de un proceso dentro de la empresa según James Womack y Daniel Jones (en Hope y Player, 2012 p. 208). Elaboración propia.

Ahora bien, en lo que respecta a los tipos de proceso dentro de una organización, a continuación, en la Figura 4 se presentan los más comunes según Rodenes et al (2004) y López (2011).

Rodenes et al (2004)		López (2011)	
Procesos de Dirección	-Entender mercados y clientes -Desarrollar la visión y la estrategia -Gestionar las relaciones externas -Gestionar la mejora y el cambio	Procesos de planeación y dirección	-Planeación estratégica -Planeación del sistema de Gestión
Procesos de operación	-Diseñar productos y servicios -Comercializar y vender -Producir o entregar productos o servicios -Facturar y servir al cliente	Procesos de realización del producto	-Gestión comercial, mercadeo y ventas -planificación y/o diseño del producto -Compras, inspección y almacén -Fabricación del producto, prestación del servicio
Procesos de soporte	-Dirigir Recursos (humanos, información, patrimoniales) -Gestionar el programa medioambiental	Procesos de apoyo	-Gestión de los recursos humanos -Gestión de infraestructura -Gestión financiera -Gestión de tecnologías de la información
		Procesos de seguimiento y medición	-Auditorías internas del sistema de gestión
		Procesos de mejora continua	-Gestión de la mejora continua

Figura 4. Procesos de una empresa según Rodenes et al (2004) y López (2011). Elaboración propia.

López (2011), comenta que independientemente al proceso de una empresa con el cual estemos trabajando, es indispensable que éste cuente con:

- Asignación de un dueño de proceso. Es el líder quien verifica que el proceso logre los objetivos del mismo y que se esté aplicando conforme a la planeación que lo generó.
- Identificación de los requisitos del proceso. Requisitos de los clientes, legales o de normas de producción o calidad.
- Definición del objetivo del proceso. Que incluya el resultado esperado más las características o parámetros (eficiencia y/o eficacia).
- Determinación de las interacciones con otros procesos. Relación con otros procesos especificando si ésta es a través de medios informáticos o de datos, registros, recursos o materiales.
- La gestión de riesgos. Controles orientados a la prevención de pérdidas y de la ocurrencia de eventos que afecten el cumplimiento de los objetivos.
- Definición de los métodos de operación y control del proceso. Qué se hace, quién lo hace, cómo se hace, cómo se controla, cuándo se hace, dónde se hace.
- Definición de recursos necesarios. Instalaciones físicas, maquinaria, sistemas de información (software, hardware), recursos humanos.
- Medición del proceso. Se establecen indicadores.
- Implementación de proceso (hacer) y seguimiento (verificar).
- Mejorar el proceso (actuar). Acciones preventivas y correctivas de mejora.

Las Tecnologías de la Información

En lo referente a las Tecnologías de la Información según Rodenes et al (2004), no es lo mismo incorporarlas cuando no se han rediseñado los procesos de trabajo de una organización, ya que solo haríamos más rápido lo mismo que se ha estado haciendo. Integrarlas cuando se está llevando a cabo la reingeniería permite sumar sus beneficios al factor de innovación que surge de todo el proceso y esto es lo que genera valor. De tal manera que si antes una sola persona tenía la información, ahora varias podrían compartirla, el usar ordenadores portátiles permite enviar o recibir información desde donde uno se encuentre, se pueden revisar los planes de trabajo cuando se desee (avances) en vez de hacerlo periódicamente, por mencionar algunas ventajas.

Los Recursos Humanos (reingeniería actual) y la Dirección (reingeniería ortodoxa)

Al respecto de los recursos humanos Senlle (1996), maneja el término de *reingeniería humana* y dice:

Es un proceso de crecimiento personal radical, por el cual las personas deben aprender las partes vitales de las ciencias de la conducta como elementos fundamentales para lograr el éxito en la implantación de la calidad, mejora de la competitividad, desarrollo de procesos, orientación de la empresa al cliente. Los cambios no son posibles, el futuro no puede asegurarse sin la cooperación, colaboración, trabajo en equipo, liderazgo y compromiso «natural», no forzado, de las personas con un fin común. El verdadero cambio empresarial vendrá con la reingeniería total, es decir, la que ayuda a los cambios radicales de los procesos, partiendo del cambio también radical de las personas. Reingeniería total es la suma de la reingeniería de negocios más la reingeniería humana. Partimos de la idea de que no es posible un cambio sustancial sin contar con el compromiso natural de los integrantes de la empresa, el cual no se logra por «decreto» sino por el «crecimiento personal» a todo nivel dentro de la organización (p. 15).

Y agrega en el caso de la Dirección: "Para implantar los nuevos sistemas de gestión, para enfrentar con éxito la crisis del mercado o para mejorar la competitividad y la rentabilidad hace falta tener un respaldo de fondo en la forma de actuar de los directivos" (p. 37). También comenta que el éxito al inicio de un proceso de gestión organizacional depende de que tan calificados estén estos directivos para poder entenderlo y manejarlo:

Nadie nació sabiendo y así como el directivo estudia economía, administración de empresas u organización, también debe prepararse en la gestión del equipo humano, la conducción de las personas y el tratamiento de los grupos. ... La fuerza de la gestión estratégica está en las personas que componen el equipo mientras que la planificación integradora de las personas orientándolas al cliente está en el directivo. No sirve exigir, presionar, amenazar, atemorizar, denigrar a las personas creyendo que así lograrán los objetivos. La planificación, la estrategia, la

formación y la adecuada gestión del valor humano son la clave de la dirección eficaz (p. 76).

Al respecto, Robson y Ullah (1996), comentan que cuando el proceso de reingeniería se va a adoptar como modo de gestión es obligación de la Dirección establecer la visión a seguir, comunicársela a los empleados y establecerles que ellos tienen un rol primordial en el desarrollo de las estrategias a seguir para la implantación. También debe asignar a sus líderes de área las actividades a realizar de manera clara para que ellos puedan ir designando responsables dentro de los procesos.

CONCEPTO DE REINGENIERÍA

El concepto de reingeniería cambia dependiendo el autor y el país donde se utilice.

Pitman (1995), cita la definición de Hammer, *Reingeniería* es ... "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez" (p. 7). Y explica:

- Es fundamental porque aborda la pregunta "¿qué vamos a hacer con esto que estamos haciendo?" preferible cuestionarse que seguir haciéndolo así.
- Es radical porque conseguimos saber que está pasando de raíz y en muchos casos desechar lo que está mal y empezar de nuevo.
- De procesos porque nos enfocamos en los procesos base, no funciones o líneas de productos, eso da valor al cliente.
- Y de mejoras espectaculares porque habrá ganancias no del 10 o del 20 por ciento, sino del 50, 100 ó 500 por ciento. Si la empresa solo necesita el 10 o el 20 por ciento entonces esta la opción del Total Quality Management o de la mejora continua.

Robson y Ullah (1996), la definen como "La total creación de nuevos y más efectivos procesos, sin considerar cómo se trabajaba antes" (p. 4).

Para Stamatis (1997), la *reingeniería* es el replantear las funciones de las áreas alineándolas a procesos con entradas, desarrollos del proceso y salidas. Se debe tomar en cuenta al personal que integra a la organización y la cultura que maneja antes del cambio así como la que se quiere alcanzar y se debe asegurar la correcta implantación de indicadores que garanticen la puesta en marcha y seguimiento de los nuevos procesos con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

Senlle (1996) da un concepto de *reingeniería total*, el cual está conformado por dos conceptos, reingeniería de negocios y reingeniería humana:

- La reingeniería de negocios (RN) "Consiste en rediseñar los procesos técnicos de la organización, los circuitos dentro de la empresa sirviendo los productos o servicios que demanda el cliente. Implica partir de cero y rediseñar el proceso, no las áreas funcionales clásicas" (p. 87).

- La reingeniería humana (RH) "Consiste en rediseñar los procesos humanos. Se hace necesario crear nuevos sistemas de comunicación, reuniones, ventas, negociación o mando" (p. 88).
- Por lo tanto, *reingeniería total* (RT) es la suma de ambas, $RT = RN + RH$ ya que para un desarrollo integral y cuántico de la empresa se debe poder contar con el personal al cual se le deben dar elementos necesarios para este cambio.

Los conceptos que no abarcan al personal de manera más humana son los que se utilizaron más en los Estados Unidos de América, mientras que los que enmarcan al recurso humano como importantes son conceptos europeos donde la influencia de Japón con respecto a la importancia del personal que integra a la empresa han tenido mayor peso (Albizu y Olazarran (2004).

LIMITACIONES DE LA REINGENIERÍA

A partir de la publicación, en el año de 1993, del libro de Michael Hammer y James Champy acerca del tema de reingeniería ésta cobró un gran apogeo a nivel mundial (se vendieron dos millones de ejemplares en los dos primeros años en 15 idiomas). Esta era una visión ortodoxa de la reingeniería que tenía un alto índice de agresividad e impositivismo en sí misma. Se planteaba el cambio sin miramientos buscando eliminar entre otras cosas pasos dentro de proceso que no fueran necesarios, aunque esto involucraría eliminar al personal encargado de esos pasos. Además, planteaba que los líderes de las diferentes áreas tendrían que replantearse sus actividades de unas pasivas a unas de más involucramiento no sólo con sus áreas a cargo, sino incluso, con las áreas con las que tenían cualquier tipo de relación. No se especificaba si estaba alineada o no a los objetivos estratégicos de la empresa y no contemplaba de manera clara cómo se debía gestionar el cambio en el personal de la empresa. Esto generó en buena parte una mala fama hacia la reingeniería. Además estaba el punto de que las empresas que la empezaron a utilizar como herramienta de gestión no obtenían lo esperado (Albizu y Olazarran, 2004) y (Hope y Player, 2012). Esta reingeniería ortodoxa tenía tres principios bien definidos:

- El cambio radical de los procesos.
- La introducción de Tecnologías de la Información como soporte de los nuevos procesos y
- Una implementación del cambio rápida e impuesta por la dirección. (Albizu y Olazarran, 2004).

A continuación, en la Figura 5, se presentarán algunas de las complicaciones que surgieron a raíz de la puesta en marcha de la reingeniería en varias empresas, según Albizu y Olazarran (2004) y Hope y Player (2012).

Albizu y Olazarran (2004)	Hope y Player (2012)
Genera altos índices de despido en las organizaciones y esto afecta la moral y aceptación del personal. Hasta 75 por ciento de los puestos desaparecían en una empresa.	Los altos índices de despido de personal.
La falta de implicación o comprensión de la dirección es una de las causas principales de fracaso al implementarla.	Los procesos descartaban actividades vitales más mundanas que al no ser reflejadas afectaban los tiempos de respuesta.
Si no se logra o trabaja adecuadamente, el cambio cultural fracasará.	Los consultores no entendieron cómo funcionaban las interfaces entre procesos y actividades y al tratar de unirlos con herramientas de tecnologías de información dejaron de lado el factor humano y las motivaciones de estos.
Entre el 50 y el 70 por ciento de las empresas no logran los resultados esperados y algunas de estas no logran nada.	Las empresas que eran determinantes en procesos jerárquicos y que no podían cambiar de manera integral o algunas de sus áreas a una forma lineal chocaban de lleno con el modelo. Como el caso de las empresas de investigación y desarrollo.
Aunque habla de una implementación rápida, en realidad pueden pasar varios años antes de completarse el proceso.	El rediseño de procesos quiebra las relaciones humanas.
Los mandos medios dejan de tener personal a su cargo y tiene que tomar la operación de sus áreas. Varios oficios por puestos se combinan en uno. Esto genera malestar en esos niveles.	Desaparecen las retribuciones económicas y son desplazadas por indicadores altos que la mayoría de los trabajadores no alcanzan y eso genera desmotivación.
Resistencia de los líderes de la organización para el nuevo enfoque ya que se negaban a aceptar que el anterior (muchas veces diseñado y puesto en marcha por ellos mismos) no era funcional.	
Se deja de lado la innovación de carácter organizativo y de relaciones laborales (escalas salariales, incentivos, etc.)	

Figura 5. Complicaciones que surgieron de la implementación de la reingeniería en varias empresas según Albizu y Olazarran (2004) y Hope y Player (2012). Elaboración propia.

PASOS PARA APLICAR EL PROCESO DE REINGENIERÍA

Los pasos para la implementación del proceso de reingeniería también cambian según el autor que los utilice. A continuación, en la Figura 6 se muestran los pasos generales de tres metodologías, según los autores Stamatis (1997), Pitman (1995) y Mische (1996):

Stamatis (1997)	Pitman (1995)	Mische (1996)
1.- Declaración de la Misión: qué es lo que se está buscando alcanzar. Determinar los principios que dirigirán los esfuerzos.	1.- Preparar a la empresa. Seleccionar al equipo a cargo, el cual deberá entender el funcionamiento de la empresa, entender en qué consiste el proceso de reingeniería, entre otros.	Visión y metas de éxito.- Desarrollo de la visión, estrategias, objetivos requerimientos de parte de la empresa y necesidades por parte del personal.
2.- Evaluación Ambiental: externa (mercado competitivo, clientes, proveedores), e interna (competencias, fuerzas y debilidades de la organización, con que cuenta de base, con que clientes y proveedores trabaja).	2.- Crear una visión de reingeniería. No es necesariamente la visión de la empresa. Es lo que se espera obtener con la implementación del proceso de reingeniería, como la disminución de gastos, la resolución de problemas, la implementación de mejoras y la satisfacción de los clientes, entre otras.	2.- Análisis de mercado y metas de éxito. ¿Qué es lo ideal en el mercado?, ¿cuáles son las mejores prácticas?, ¿cómo es su organización?, ¿cómo estamos trabajando nosotros?, ¿cómo se miden ellos y cómo nosotros?, ¿tenemos adecuados sistemas de tecnologías de la información? ¿qué busca el cliente? ¿tenemos oportunidad? ¿la reingeniería es adecuada a nuestra organización?.
3.- Selección de los procesos clave de la empresa: con base en los principios de la misma, dependiendo si brinda productos o servicios o ambos.	3.- Identificar los procesos clave. Enfocarse en las actividades prioritarias de la empresa. Tomar en cuenta los objetivos o fines que sustentan las actividades de la empresa.	3.- Innovación de procesos. Establecer métricas, nueva organización, los procesos claves, la tecnología de la información a utilizar. Operar los nuevos procesos, la nueva organización, intercalar las tecnologías de información. Establecer cuáles son los procesos finales o refinados.

Continuación de la Figura 6.

4.- Mapeo de procesos y selección de indicadores. Se desarrolla el proceso y se da a conocer al personal. Se implementan indicadores.	4.- Designar los nuevos procesos. Establecer los mapas de procesos y verificar que no hay duplicidad de actividades entre ellos.	4.- Transformar la organización. Implementación en toda la organización. Evaluaciones constantes sobre resultados. Finalizar con el proceso de entrenamiento.
5.- Implementación de los procesos. Se ponen en marcha los procesos.	5.- Entender los nuevos procesos. Realizar mapeos internos de los procesos y darlos a conocer al personal que los llevará a cabo. Se verifican las entradas y salidas y el funcionamiento que se espera del proceso.	5.- Monitorear los procesos de reingeniería. Mejora continua. Replanteamiento del proceso.
6.- Seguimiento y revisión de resultados.	6.- Implementar los nuevos procesos. Se establecen listas de chequeo para la verificación de los pasos y orden dentro de los procesos. Se ponen en marcha los documentos o métodos para verificar y dejar evidencia de que se están llevando a cabo los pasos establecidos.	

Figura 6. Pasos generales de metodologías para implantar la reingeniería en una empresa según los autores Stamatis (1997), Pitman (1995) y Mische (1996). Elaboración propia.

Como se puede observar la metodología varía dependiendo del autor y a lo que éste le da importancia. Sin embargo, en esencia contienen los mismos conceptos a cubrir.

En conclusión, la metodología de reingeniería propicia la adquisición de mejores prácticas en las formas de hacer las cosas ya que permite organizar las actividades con base en las funciones que debe cubrir un área en específico. Además, permite clarificar cual es la relación laboral que se tiene con otras áreas y establecer los entregables que evidencien que se está llevando a cabo el proceso. Sin embargo, como se vio en este capítulo no se debe olvidar la parte humana involucrada en el proceso, ya que sin el personal de parte de la empresa todo proyecto corre el riesgo de fracasar.

A continuación se revisará el capítulo de Reclutamiento y Selección, con el fin de conocer los propósitos e importancia de esta área para una organización. En el presente reporte laboral se muestra más adelante como influyó la reingeniería en esta área dentro de **La Empresa**.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

EL INICIO: LA EMPRESA

En la actualidad, en lo referente al campo laboral, la persona, como parte de una unidad social, crea o se une a empresas con giros específicos, inmersas a la vez en los marcos productivos de un país. Estas empresas tienen la característica de contar con una organización interna donde existe la jerarquización de la autoridad para una correcta coordinación, control, dirección y delimitación de actividades llamada división del trabajo. Esta división del trabajo generalmente aparece representada en organigramas. Estos organigramas permiten tener una visión clara de las áreas y puestos en orden jerárquico. Esta visión permite identificar las diferentes áreas que conforman la empresa y la actividad que aportan a la misma. A su vez nos arroja datos sobre los puestos de trabajo dentro de cada área (Grados, 2003). Al respecto Rodríguez (2011), comenta que es indispensable que los empresarios y sus subsiguientes mandos contemplen el diseño organizacional como una medida de orden necesaria. Ya que sin esta organización interna la empresa no funcionaría adecuadamente. Agrega que deben cuidar dos factores, en especial cuando realicen su diseño organizacional:

1. El análisis y diseño de actividades especializadas y la coordinación y organización de los grupos de personas que laboran en la organización.
2. El propio análisis, diseño y configuración interna formal (debe quedar evidencia, es decir, quedar por escrito) de las áreas funcionales que conforman un organismo social.

Es sobre esta organización interna de una empresa donde entra el área de Recursos Humanos a realizar la recopilación de información que le permita gestionar los procesos y procedimientos internos que abarcarán a toda la organización (Grados, 2003).

Rodríguez (2011), dice que el área de Recursos Humanos debe entender que la empresa funciona bajo dos acepciones:

- Como función administrativa. Cada miembro de la organización debe saber qué actividades debe ejecutar. Se debe contar dentro de la organización con una división y especialización del trabajo, jerarquizaciones, departamentalización, descripciones de funciones, coordinación del trabajo, entre otras.
- Como estructura organizacional. Esto es, el esquema formal de relaciones, comunicaciones, sistemas y procedimientos dentro y entre las áreas que conforman la empresa. "La organización es un conjunto estructurado de puestos de trabajo que desarrollan sus funciones alineadamente para alcanzar los objetivos organizacionales" (p. 79).

Para poder establecer de manera sistemática las funciones administrativas y organizacionales, Grados (2003) comenta que lo primero con lo que debe contar un área de Recursos Humanos es un análisis de puestos de la organización, ya que éste le arrojará los siguientes datos:

- Las funciones concretas de los puestos y los requisitos en términos de habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo. Donde quedarán evidenciadas las

interrelaciones entre puestos y áreas. Esto apoyará el procedimiento de reclutamiento y selección.

- Una descripción de puesto.
- Bases para establecer programas de capacitación.
- Un correcto ejercicio de valuación de puestos adecuado a la empresa.
- Mejorar los sistemas de salario y compensaciones.
- Mejorar las condiciones de trabajo físicas (entorno).

Rodríguez (2011), dice que el análisis de puestos arroja los siguientes beneficios:

- Estructura organizacional. División del trabajo, áreas, departamentos, secciones y puestos.
- Disposición de puestos de trabajo. Distribución del trabajo en puestos y conjunto de puestos.
- Grado de autoridad. Distribución de autoridad para toma de decisiones.
- Alcance de control. Establece jerarquías para entender quien reporta a quien y permite conocer la cantidad de puestos existentes dentro de la organización.
- Criterios de rendimiento. Permite evaluar el rendimiento individual y de grupo.
- Duplicidad de funciones. Permite evitar la duplicidad de funciones y tener una plantilla más productiva.

Rodríguez (2011), comenta que una vez realizado el análisis de puestos los resultados de éste apoyarán a las siguientes actividades administrativas:

- Identificar las necesidades de la empresa donde Recursos Humanos debe tomar acciones.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Ubicación de los empleados en los puestos de trabajo indicados.
- Compensar de manera equitativa a los empleados.
- Planear las necesidades de capacitación de personal.
- Determinar planes de evaluación de desempeño.
- Propiciar condiciones de mejora al entorno laboral.

El resultado de este diseño organizacional alimentará a las diferentes áreas de recursos humanos y permitirá la implantación y puesta en marcha de sus procesos.

PROPÓSITOS Y CONCEPTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

En un tiempo donde la competitividad global se incrementa día a día, cada organización es responsable de la capacidad laboral obtenida de su personal contratado. Ya que este personal capaz dentro de la organización es quien pondrá en marcha metas estratégicas y decidirá si la empresa es competitiva por encima de otras firmas rivales. Por eso tener al personal adecuado debe ser el mayor de los objetivos de la organización. Especialistas organizacionales concuerdan que en los puestos se debe tener individuos que cubran dos aspectos básicos: la habilidad o conocimiento para el puesto a ocupar y la capacidad de puesta en marcha de esa habilidad o conocimiento en un puesto de trabajo. Si el personal cuenta con estas dos características serán de gran influencia en el desarrollo de la

organización. El detectar al personal con estas características es función del área de Selección y Reclutamiento de la empresa. Sin embargo, para que la empresa pueda ser atractiva para un empleado con estas características debe ofrecer también excelentes prestaciones y/o condiciones de trabajo. Esto promoverá que el empleado ponga en marcha sus habilidades y conocimientos. Bajo este concepto, el área de Selección es crítica dentro de la organización. (Gatewood, Feild, Barrick, 2008). También debe cuidar y verificar que este nuevo empleado cuente con valores personales y actitudes que le permitan adaptarse más rápido y fácilmente a la cultura de la organización.

Por lo tanto los propósitos de un área de reclutamiento y selección deben ser, según Gatewood et al (2008):

- Contar con un número adecuado de candidatos para el proceso (10 candidatos es un número ideal por cada vacante) manteniendo costos razonables durante el proceso.
- Cumplir con las obligaciones legales y sociales del lugar donde se esté llevando a cabo el proceso.
- Asegurar el proceso a través de contar con una descripción de puesto con las habilidades y conocimientos bien delimitadas para evitar tener que ver a muchas personas para cubrir un puesto.

Al respecto, Pogorzelski et al (2009), dice que dentro de los propósitos del área de Reclutamiento y Selección están:

- Conseguir personal de calidad para la empresa. Se debe contar con una descripción de puesto y perfiles de puesto actualizados en cada nueva búsqueda.
- Respetar los tiempos promedio para cubrir una vacante.
- Cuidar los costos del proceso.
- Establecer programas de contratación individualizados que permitan a la empresa seguir siendo atractivos una vez se haya logrado la contratación. Es responsabilidad de esta área aportar conocimiento para que los procesos post contratación sean atractivos y retadores para el nuevo empleado y éste se mantenga en la empresa.
- Contar con el personal ideal para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

De la estructura que tenga la empresa y de sus propósitos se deriva la mayoría de las veces el concepto que puedan tener y/o adoptar de lo que es reclutamiento y selección. A continuación se revisaran algunas definiciones de reclutamiento y selección.

Para Grados (2003), reclutamiento y selección es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Para Heneman III, H., Judge, T. y Heneman, R. (2006) reclutamiento y selección es el "proceso mutuo entre individuo y organización buscando acuerdos y aceptación para establecer una relación de trabajo" (p.4).

Al respecto Gatewood et al (2008), dice que reclutamiento y selección es el proceso donde se recolecta y evalúa información sobre un individuo con el fin de extenderle una

oferta de empleo. Se puede ofrecer una posición para una vacante específica o para cualquiera de las otras vacantes existentes. El proceso se lleva a cabo bajo condiciones legales y ambientes adecuados tanto con los actuales interesados en unirse a la organización como con los futuros prospectos.

Iles (1999), da las definiciones separadas de reclutamiento y selección. Reclutamiento conlleva la atracción de candidatos, dentro o fuera de la organización, en número suficiente y con las habilidades y conocimientos para aplicar a un puesto dado. Y Selección como el proceso a través del cual se descartan y contratan candidatos para un determinado puesto, a través de diferentes métodos, como son la revisión de curriculum, entrevistas, test de habilidades y personalidad y obteniendo referencias.

García, M., Hierro, E. y, Jiménez, J. (2001), dicen:

Tradicionalmente se entiende por selección el proceso dirigido a buscar mediante reclutamiento interno y externo, al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización. ... Pero la selección de personal no sólo tiene un componente metodológico. Seleccionar es también planificar. Es erróneo aislar la selección del resto de herramientas de gestión de la empresa, como también es erróneo centrar todo el proceso de selección solamente en la búsqueda del mejor candidato... por lo que... Definimos la **Selección de Personal** como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización (p. 54).

En general se contempla dentro de las definiciones los tiempos de contratación, la búsqueda de candidatos dentro o fuera de la empresa, que cubran con los requisitos del puesto y que acrediten con los modelos de evaluación que la empresa tenga. Aunque nuevos enfoques hacen énfasis en el proceso que sigue una vez el candidato sea contratado y que influye en la permanencia del mismo dentro de la organización.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La empresa debe contar con un plan general para el área de Recursos Humanos, de este plan se derivará el análisis de puestos que alimentará a otros planes o programas internos. Entre estos planes y programas se debe abarcar el área de Reclutamiento y Selección, la cual también deberá realizar su plan interno donde se abarque el procedimiento del área (Iles, 2009).

Gatewood et al. 2008, dicen que una vez que se cuente con el plan del área de Reclutamiento y Selección, el procedimiento del área debe contemplar los elementos indispensables y el orden en que éstos funcionarán para poder iniciar con las actividades propias del área. También es importante considerar los conceptos de infraestructura, como el lugar donde se recibirán a los candidatos, el material a utilizar (desde el equipo tecnológico hasta el lápiz y papel).

A continuación, en la figura 7 se presentan los pasos del procedimiento de reclutamiento y selección según Grados (2003), García et al (2001) y Pogorzelski et al (2009).

Grados (2003)	García et al (2001)	Pogorzelski et al (2009)
1.- Vacante. Por nueva creación, promoción o baja.	1.- surge la vacante.	1.- Empleador. Le surge una vacante. Busca currícula dentro y fuera de la empresa. Lanza anuncio de búsqueda. Contacta candidatos.
2.- Requisición. Entregada por el área solicitante	2.- Análisis y descripción del puesto a cubrir. Cuestionario de análisis y descripción de puesto.	2.- Candidato. Crea currículo, investiga a la empresa que lo contacta. Se presenta con su currículo actualizado a entrevistas y evaluaciones.
3.- Inicia proceso de reclutamiento y selección	3.- Recogida de datos. Sobre la empresa, sobre el candidato, sobre el puesto a cubrir y la obtención de factores de rendimiento.	3.- Empleador. Entrevista y evalúa al candidato. Confirma referencias. Compara contra otros candidatos. Hace una oferta al mejor candidato.
4.- Presolicitud y solicitudes del candidato.	4.- Reclutamiento de candidatos. Bases de datos de la empresa, búsqueda directa, anuncios en medios de comunicación.	4.- Candidato. Se presenta a las entrevistas. Investiga en ellas acerca de la empresa. Compara contra otros empleadores. Acepta una oferta.
5.- Entrevista inicial (directa).	5.- Preselección de curriculum vitae. Los candidatos cumplen los requisitos.	5.- Empleador.- Contrata al candidato.
6.- Evaluación técnica.	6.- Concertación de entrevistas. Se aclaran dudas respecto a las candidaturas. Motivar al candidato a involucrarse en el proceso.	
7.- Evaluación psicológica.	7.- Entrevista de comprobación de datos. Entrevista semiestructurada orientada a confirmar la disponibilidad de los candidatos y los datos objetivos del perfil. Se indaga si el candidato cubre los factores de rendimiento del puesto.	
8.- Encuesta socio-económica.	8.- Preselección de candidaturas. Los candidatos cubren el perfil básico y están dispuestos a cubrir el puesto.	
9.- Entrevista en la selección (indirecta-mixta) de tipo grupales.	9.- Análisis de las candidaturas. Pruebas profesionales, test, grafología, etc.	
10.- Examen médico.	10.- Preselección de candidaturas. Los candidatos se ajustan más al perfil del puesto. Se descartan a los candidatos que no pasaron las pruebas.	
11.- Conclusión.	11.- Entrevistas en profundidad. Indagar en los candidatos para la obtención de datos fiables sobre factores de rendimiento e integración de los mismos.	
12.- Decisión.	12.- Preselección de candidaturas. Los candidatos que se adecuan al puesto.	
13.- Contratación.	13.- Elaboración de informes. Se conjuntan todos los informes obtenidos hasta el momento.	
	14.- Entrevista final. Con el cliente final para verificar que exista química entre ellos.	
	15.- Contratación y seguimiento.	

Figura 7. Pasos que se deben considerar en un plan o programa para desarrollar un procedimiento para el área de Reclutamiento y Selección. Elaboración propia a partir de Grados (2003), García et al (2001) y Pogorzelski (2009).

Como se puede observar en la Figura 7, los pasos del procedimiento de reclutamiento y selección pueden variar dependiendo de las necesidades específicas de cada empresa, como puede ser el solicitar exámenes médicos específicos o el aplicar investigaciones socioeconómicas a los candidatos. Los pasos más comunes son los que marca García et al (2001).

Independientemente del procedimiento de reclutamiento y selección que adopte una empresa, con base en sus necesidades, el hecho en sí de tener el procedimiento no generará que el proceso de contratación sea eficiente. Es importante que el personal que está inmerso en este proceso sea consciente de los siguientes aspectos:

- El área de Reclutamiento y Selección es el puente entre el candidato y la empresa. Si el personal que contrata no está convencido de que trabaja para una excelente organización esto se transmitirá al candidato. Si al contrario, vende la empresa con sus factores positivos y reales esto lo percibirá el candidato y estará deseoso de integrarse a la empresa.
- El mensaje del área de Reclutamiento y Selección debe reflejar un valor auténtico.
- El área de Reclutamiento y Selección es responsable de entender al candidato las veces que sea necesario.
- El área de Reclutamiento y Selección guía la experiencia del candidato.
- El área de Reclutamiento y Selección crea una relación con el candidato al grado que al ser este empleado ya trae la inspiración de lealtad a la empresa.
- El área de Reclutamiento y Selección identifica a posibles candidatos para un futuro ejercicio de contratación.
- Cuando los candidatos se van de la empresa o no aceptan la oferta de ésta, el área de Reclutamiento y Selección debe averiguar por qué (Pogorzelski et al, 2009).

Por lo tanto, es importante contar con un procedimiento en el área de Reclutamiento y Selección, pero también es vital que el personal que lo pone en marcha entienda la importancia del mismo para la organización.

LIMITACIONES DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Actualmente la evolución de los negocios y la complejidad que la acompaña resiente los procedimientos tradicionales de reclutamiento y selección que han adoptado muchas empresas. Estos procedimientos están basados en descripciones de puesto en donde las características técnicas o conocimientos específicos son relevantes y necesarias para un puesto. Estas descripciones de puesto son muy cerradas y no abarcan características importantes y enriquecedoras del candidato a ocupar la plaza (como pueden ser las de personalidad) que pueden ser muy valiosas para la obtención de logros y objetivos organizacionales del candidato y de la empresa. Estas descripciones de puesto son unidimensionales y abarcan solo funciones generales a cubrir (Alles, 2005b).

Contar dentro de la organización con el personal ideal es una misión imposible si se utilizan métodos anticuados para buscarlos. Los procedimientos de reclutamiento y selección clásicos no contemplan la potencialidad que viene implícita en un empleado.

Dejan de lado sus valores, creencias y motivaciones para llevar a cabo sus actividades. Solo se enfocan en actividades específicas y en que cubran con la expectativa salarial ofertada por la empresa. Dejan de lado los objetivos de desarrollo de la empresa y peor aún, del empleado (Pogorzelski et al, 2009).

Para algunas empresas el procedimiento de reclutamiento y selección (la cantidad de pasos) y la calidad con que éste opera, esta interrelacionado con los costos que involucra llevarlo a cabo. Por eso adoptan procedimientos tradicionales y ajustan los pasos con base en los costos. En estos procedimientos las descripciones de puesto y los pasos para cubrir vacantes son muy sencillos y poco elaborados. Sin embargo, adoptar y poner en marcha un procedimiento donde la descripción de puesto es general y hasta cierto punto fácil de cubrir es una decisión de doble riesgo. Es cierto que se podrían cubrir vacantes de manera más rápida dentro de la organización, ya que sólo se buscan las habilidades intrínsecas al puesto, pero en el fondo no contemplan el rendimiento real del empleado, ni todo el personal que se entrevistó para llegar al candidato final (la cantidad de personal que llega a solicitar un puesto al que califica fácilmente es exorbitante) y menos toman en cuenta la rotación de personal. Es decir, que cada vez que se da una baja en la empresa se vuelve a pasar por todo el procedimiento y existe una alta probabilidad de que se vuelva a contratar a una persona que tiene los conocimientos técnicos o generales necesarios para el puesto, pero que no es la más indicada para los objetivos organizacionales de la empresa. Además, es más complicado elaborar evaluaciones de desempeño objetivas ya que el empleado estaría cubriendo fácilmente lo que le solicita la descripción de puesto y se caería en el riesgo de calificar alto y otorgar recompensas monetarias no merecidas. Todo esto genera un gasto elevadísimo a la empresa, la cual, generalmente no está consciente de estos costos (Alles, 2008).

COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Existen dos tipos de baja de personal dentro de una organización. El que es dado de baja por no cumplir con los niveles de productividad esperados o con las políticas de la empresa y el personal que decide retirarse por cuenta propia. En ambos casos, el no haber seleccionado al personal adecuado para el puesto genera vacantes que pueden ser constantes si no se corrige el procedimiento para reclutar y seleccionar y que aumentarán los costos de la empresa a la par que el índice de rotación de personal.

Harvard Business School Press, HBSP (2006), plantea tres tipos de costos al abandonar un empleado a la empresa:

- Los gastos directos. Reclutamiento, entrevistas, formación de un sustituto, mayor sueldo al antes pagado y bonificaciones.
- Los gastos indirectos. El efecto en la carga del trabajo, la moral y la satisfacción del cliente.
- Los gastos de oportunidad. El conocimiento que se pierde junto con el empleado y el trabajo que no se llevará a cabo hasta que el nuevo candidato esté listo para el trabajo.

Y agrega que los expertos calculan que la sustitución de un empleado puede costar el doble del salario anual que recibía el empleado que se ha marchado.

Según Hacker (1997), una mala contratación abarca los siguientes conceptos, costos por:

- El entrenamiento del personal de nuevo ingreso
- Los errores mientras el reemplazo aprende las actividades del nuevo puesto.
- Contratar terceros para buscar y contratar nuevos candidatos.
- Pago de bolsas de trabajo para anunciar las vacantes.
- Traslado a contratar a lugares fuera de la sucursal base.
- Salario y tiempo de nuestros entrevistadores o reclutadores al estar volviendo a contratar una vacante reciente.
- Pérdida de clientes actuales y potenciales.
- Molestia y estrés asociados a la salida del personal y con la entrada del nuevo personal a capacitar.
- Baja productividad si la rotación es alta.
- Baja moral en la empresa.
- La pérdida por parte del personal de bonificaciones asignadas a su área por no contar con la plantilla completa, lo cual se verá reflejado en la productividad del área.
- Pagos de finiquitos y liquidaciones.
- Potenciales por demandas laborales.

Hacker (1997) también comenta que las malas decisiones al contratar pueden representar en costos al año el equivalente al 30% de lo que paga en salarios la empresa a sus empleados. Y señala cinco factores del reclutamiento y selección en los que las deficiencias y mal manejo impactan de manera directa a la contratación:

1. Preparación para la búsqueda. Es importante contar con el personal idóneo en el área de reclutamiento y selección y no dejar este importante proceso a personal que no tiene la formación para llevarlo a cabo ya que muchas empresas dejan esta labor a personal que tiene formación en áreas diferentes a la gestión del personal. También es importante contar con los datos suficientes y concretos en las descripciones de puesto, ya que las imprecisiones en este documento repercuten en personal no apto.
2. Filtro de candidatos. Muchas organizaciones tienen como único filtro la entrevista. No realizan pruebas psicométricas. La probabilidad de contratar personal con serios problemas de control de impulsos, inconstante, antisocial, etc. es alta.
3. La entrevista. Es un proceso complicado y quizá el más importante en la selección y no cualquier persona la puede llevar a cabo. Cuando una persona sin preparación la realiza, se convierte en una plática que no arroja datos sobre el puesto a ocupar. Por obviedad el reporte de entrevista que se pasa al líder del área donde se quiere contratar al personal es más de sentires que un reporte metódico y bien elaborado que permita ayudar en la toma de decisión final.
4. Referencias. Es importante conocer el nivel de desempeño del candidato en otras empresas y también saber si se apegó a las normas de la misma así como entender cómo fue su proceso de separación de la misma.

5. Toma de decisión final para contratar. Si alguno de los anteriores cuatro pasos no es llevado de manera correcta por default la toma ya no está respaldada correctamente. Si los cuatro pasos anteriores son adecuados la toma de decisión será sencilla ya que se contará con datos sobrados de cada candidato y con esta visión objetiva se podrá contratar a la mejor opción (entre esos candidatos). La toma de decisión siempre debe hacerse con base en la suma de los factores anteriores Hacker (1997).

Pogorzelski et al (2009), enfatiza que conocer el costo completo de reemplazar a una persona que se retira de la empresa por su propia cuenta es importante y solo una tercera parte de los administradores de recursos humanos lo calcula. Los factores que se deben sumar para entender el impacto de la rotación son los siguientes:

- El presupuesto en salario e infraestructura asignado al área de Reclutamiento y Selección (salarios e instalaciones donde se encuentra el área, independiente a los gastos propios que implican poner en marcha el proceso de reclutamiento y selección).
- Gastos de publicidad. En 2006 se calculó que tomando en cuenta el total de personal de una empresa, los gastos de publicidad para anunciar vacantes representaron del 28 al 35 por ciento del total de una plantilla. Esto implicaría que existe una rotación media del 31.5 por ciento por empresa.
- El costo más grande es la productividad perdida. La brecha entre la salida de un trabajador calificado y el que el sustituto esté listo representa un costo monetario alto. Toma tiempo (pueden ser unas cuantas semanas o meses) para que el sustituto tenga un rendimiento aceptable y mucho más para que el trabajo productivo y redituable corresponda al del ex empleado (ver Figura 8).

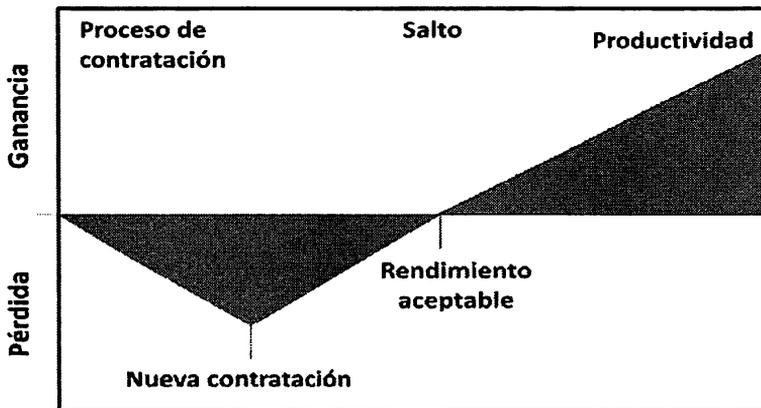


Figura 8. Productividad de una nueva contratación (Pogorzelski et al, 2009 p.151).

- Hasta aquí se tendrían costos y se agregaría un factor de ahorro que sería el sueldo no devengado mientras la vacante no es ocupada. En la Figura 9 aparece un resumen de los conceptos a tomar en cuenta en los costos.

A. Costo de adquisición (publicidad, tiempo de reclutamiento, tiempo de entrevista del administrador, verificación de referencias, verificación de antecedentes, etc.).
MÁS
B. Costo de establecer al sustituto (capacitación, TI, prestaciones, etc.).
MÁS
C. Costo de productividad perdida antes de que el sustituto empiece.
MÁS
D. Costo de la productividad perdida hasta que el sustituto alcance el nivel de productividad del empleado perdido.
MENOS
E. Remuneración no pagada del empleado perdido durante la brecha antes de que empiece el sustituto.
POR LO TANTO
A + B + C + D - E = Costo de sustitución

Figura 9. Obtención de un costo de sustitución. Elaboración propia a partir de Pogorzelski et al (2009).

A continuación se revisará un ejemplo con un cálculo aproximado para un empleado en México:

Un empleado que gana \$240,000.00 anuales (\$20 mil mensuales), se va y es sustituido en tres semanas ¿Cuánto cuesta eso?

A = \$1,200.00 Anuncio de empleo (solo una vacante por 30 días y solo en una bolsa electrónica de empleo), \$2,500.00 tiempo del reclutador (calculado en horas acumuladas, ya que sin duda el reclutador revisa otras vacantes y realiza otras actividades, lo ponderaríamos en dos días y medio, puede ser más si es una vacante compleja), \$600.00 por investigaciones laborales, el salario mensual es de 20 mil, pero ahora debemos agregar los prestaciones que nos hace competitivos para que no se vaya el candidato, esto representa \$1,400.00 de vales de despensa más \$700.00 de seguro de gastos médicos. Hasta aquí sin entrar en más detalle como materiales, luz, uso de equipos etc., son \$6,400.00

B = \$15,000.00 costo de capacitación en línea de los cursos de inducción, y los propios del puesto, este costo podría aumentar si la posición a ocupar es para un ejecutivo de alto nivel. También podrían ser otros costos si la capacitación (incluyendo la técnica) fueran presenciales.

C = Mientras la vacante es ocupada otros dos empleados con el mismo puesto y salario realizan las funciones del puesto vacante y son 40 por ciento menos productivos por lo tanto, de un salario de 20 mil mensuales, entre las tres semanas menos el 40 por ciento = 4 mil, por las dos personas, serian \$8,000.00 (sin duda aumentaría si el nivel de productividad de los dos empleados es más bajo debido a la cantidad de actividades que puedan tener, aquí se toma el 40 por ciento pensando en dos personas llevando a cabo el trabajo de tres. En un área donde se tengan más vacantes y menos personal para cubrir las funciones el porcentaje sería más alto).

D = La sustitución toma 90 días para llegar al nivel de productividad del empleado anterior, con la brecha promediando 25 por ciento. De tal manera que el salario anual dividido entre 12 por los tres meses y de eso el 25 por ciento = \$15,000.00

E = \$10,000.00 por tres semanas que no se pagó sueldo (sin contar con los pagos a cargo de la empresa a instituciones gubernamentales)

Costo simple de sustitución: \$34,400.00

Esto es el 14.5% del salario anual, siendo conservadores.

Si a esto se agrega el gasto que ya se tiene arrastrando por haber finiquitado conforme a ley al anterior empleado, dependiendo del tiempo que hubiera estado con la empresa, podría ser un costo de hasta 17 mil pesos si hubiera trabajado un año = \$51,400.00 si la persona hubiera sido retirada por la empresa se tendría que calcular una liquidación, lo cual aumentaría los costos.

Si también se agrega el gasto de lo que ya no se le facturó al cliente por no tener todos los empleados pactados a su servicio más los intereses que perdimos del dinero que no facturamos, más el tiempo invertido en entrevistas del personal del área donde está la vacante, trabajos interrumpidos, reuniones canceladas, proyectos retrasados o detenidos, el costo de áreas interrelacionadas que se vieron afectadas a la vez por el área con personal incompleto. Los expertos colocan el costo completo de sustitución en un aproximado de 30 por ciento del salario anual para los trabajadores por hora y 150 por ciento para los puestos ejecutivos. Y todavía falta calcular lo que nos implica haber perdido a una persona valiosa. Sus interrelaciones con los clientes internos y externos, ventas perdidas, ingresos que no llegan porque no hay con quien cubrirlos y no dejemos de lado los conocimientos y experiencia y características personales del personal que se va, así como la experiencia que hubieran conseguido otros trabajadores al interactuar con él (Pogorzelski et al, 2009). Estas son sin duda razones importantes para cuidar que el nivel de rotación en la empresa sea bajo.

Al respecto García et al (2001), establecen como los costos principales en el reclutamiento y selección los que aparecen en la Figura 10:

Costos materiales	Costos de contratación
Gastos publicitarios	Margen salarial
Gastos de teléfono	Salario fijo estimado
Gastos de correspondencia	Retribución en especie
Alquiler de locales	Parte variable
Test y pruebas profesionales	Beneficios extrasalariales
Gastos de papelería	
Costos de integración	Costos de reclutadores
Costos de formación	Salarios
Costos de adaptación	Desplazamientos
Costos evaluación y seguimiento	Alimentos

Figura 10. Costos de contratación . Elaboración propia a partir de García et al (2001).

García et al (2001) dicen que existen factores dentro de la misma gestión de la organización que permiten disminuir estos costos. Entre estos están la correcta planeación y programación del área de reclutamiento y selección en interacción con las áreas de interdependencia que unidas proporcionan una infraestructura fuerte asociada al ingreso de un candidato. Si la empresa se preocupó en su momento por el análisis de puestos dentro de la organización, este proceso también apoyará a la disminución de los costos ya que se contará con un perfil adecuado a la vacante y esto permitirá contar con candidatos adecuados al puesto y agregan:

La cuantía del proceso dependerá de la capacidad de la empresa para gestionar sus propios recursos humanos. No se puede valorar de la misma forma el impacto económico en una empresa con departamentos *ad hoc* y personas encargadas específicamente de realizar labores de selección que en empresas no preparadas y con personal no calificado. ... Los costes de selección van en función de la metodología utilizada por la empresa para cubrir el puesto (p. 62).

Esto conlleva a tomar como siguiente tema la revisión de las causas de que el personal se retire de la empresa por su propia cuenta, ya que al entender éstas se estará en condiciones de poder disminuirlas.

CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Pogorzelski et al (2009), señalan que uno de los pasos necesarios a incluir en el proceso de selección y reclutamiento tendría que ser la retención del talento ya que al no cuidar este factor, no importa que se haya contratado a la persona idónea al puesto, si no se tiene una infraestructura diseñada para que se quede, se perderá: "La retención es la prueba decisiva de una buena contratación. ... El empleado preparado necesita razones para quedarse..." (p. 150).

Al respecto García et al (2001) señalan la importancia de que el área de Reclutamiento y Selección pase por un Sistema Integrado de Selección que abarque tres pasos, el primero y el segundo enfocados al análisis del área y de la forma de reclutar y seleccionar hasta llegar a la contratación. Sin embargo, el tercer paso al que llaman *Seguimiento* abarcaría los planes de acogida que faciliten la integración del nuevo empleado a la empresa y que completan la adecuación persona/puesto (ver Figura 11).

	PROFESIONAL	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
Input	Entra en la empresa	Selección
	Período de prueba	Planes de acogida, adecuación y seguimiento
	Gana un salario	Política retributiva, evaluación del desempeño
	Adquiere conocimientos	Formación
	Progresar con la empresa	Planes de carrera y de promoción
Output	Sale de la empresa	Planes de sucesión, outplacement (recolocación)

Figura 11. Gestión integrada de recursos humanos al contratar dentro de la organización (en García et al. 2001 p. 56).

Contar con una infraestructura así ayudará sin duda a la retención del personal. Sin embargo, aún así la rotación en una empresa es inevitable. A continuación, en la Figura 12 se mencionan algunas de las causas más comunes por las que las personas se retiran voluntariamente de una empresa, según CI México, Pogorzelski et al (2009) y la Harvard Business School Press (HBSP), (2006):

CI México	Pogorzelski et al (2009)	HBSP (2006)
Falta de inversión en el reclutamiento y selección	La situación de la economía local	La relación con los jefes inmediatos
Salarios	La demanda de trabajos en particular	El ambiente de trabajo
Ambiente laboral	La calidad de los administradores	Falta de compromiso de la empresa con los empleados
Sistema de estimulación moral y material	La calidad de la contratación	La comunicación empresa empleado
Sistema de pago no correspondiente al esfuerzo	La disposición de la competencia para pagar más	La falta de autonomía para realizar las actividades
Pocas posibilidades de superación y promoción	La presión y el estrés del trabajo	Las políticas de la empresa
Inconformidad con los métodos y estilos de dirección	La salud de su negocio en particular	El sueldo
Escasos beneficios, servicios y prestaciones	Razones personales de los individuos	Falta de crecimiento
El tiempo de traslado del domicilio al empleo		Falta de reconocimiento
No se toman en cuenta los resultados de los empleados		La distribución de actividades no es equitativa
Falta de reconocimiento en las empresas		

Figura 12. Causas de rotación de personal. Elaboración propia a partir de CI México, Pogorzelski et al (2009) y HBSP (2006).

Conocer las causas de rotación dentro de la organización es sólo el primer paso. El verdadero reto es armar una estrategia que permita a la empresa disminuir estas causas y evitar que su personal talentoso busque otras perspectivas laborales.

En conclusión, el área de Reclutamiento y Selección tiene una gran responsabilidad dentro de la organización ya que su propósito fundamental es integrar personal que le permita a la empresa ser competitiva en el mercado. Como tal, el procedimiento tradicional permite integrar fácilmente personal a la plantilla, pero deja de lado características de los candidatos a los puestos que pueden ser clave en el alcance de los objetivos organizacionales.

A continuación se revisará el tema de Competencias Laborales y cómo esta metodología de gestión de personal puede enriquecer a una organización. Se tocará también el tema de reclutamiento y selección por competencias laborales.

3. COMPETENCIAS LABORALES

PROPÓSITO DE UN MARCO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Antes de empezar con el concepto de las competencias laborales es importante entender que la adopción de las mismas en la organización debe tener un propósito claro, ya que esto influirá sin duda en el contexto de su éxito dentro de la misma o qué con el paso del tiempo sean olvidadas y desechadas como un factor no importante de negocio (Fletcher, 2000).

A partir de los años 70s empiezan a crearse modelos de competencias en la interacción entre empresas y empleados, que en un principio iban dirigidos de manera más funcional hacia las áreas obreras u operativas. Sin embargo, es en las últimas dos décadas que las empresas se han orientado de manera más clara hacia lo que un individuo podía o no ofrecerle,

la persona pasaba a ser el centro de las preocupaciones empresariales y en las que la motivación, el liderazgo, el desarrollo empresarial, el crecimiento o el desempeño empezaban a ser valores humanos con mayor peso... la concepción actual del trabajo trata de centrarse en el estudio y respeto por el talento de las personas (Rodríguez, 2006 p. 38).

Surge así un nuevo proceso para las empresas donde la cualificación profesional de los individuos va intrínsecamente ligada a sus procesos. De tal manera que la suma de conocimientos, aptitudes y actitudes del personal que integra una empresa (empezando por los directivos) da como resultado interacciones entre personas y/o áreas que buscan y pueden o no obtener la consecución satisfactoria de metas y objetivos empresariales. Por eso la importancia de las competencias como una forma de diferenciador a nivel individual y como un atractivo que ofrecer a las organizaciones en busca de talento.

Un factor social importante que se suma a esta necesidad de cambio en la estructura de las empresas va ligada a factores como la globalización y los avances tecnológicos, ahora las empresas que quieran permanecer y subsistir en el mercado tan cambiante deben pasar

de una economía de oferta a una economía de demanda; de una producción basada en la escala, a una de tipo flexible y diversificada, y de grandes corporaciones centralizadas a empresas esbeltas, con autonomía y velocidad para responder a los cambios de la demanda, así como con la capacidad para identificar y desarrollar nichos de mercado, procesos de integración, alianzas estratégicas e investigación y comercialización de productos, entre otras prácticas ... (SEP, STPS, CONOCER, 2000. Citado por García, 2012 p.11). Estas estrategias para lograr el nivel de adaptación necesarias dependen en gran medida del personal.

Jaime Grados (2011) dice al respecto:

El sistema de administración de recursos humanos por competencias es una opción que brinda una alternativa para reducir el alto grado de subjetividad en el manejo de personal. Convierte a las áreas de recursos humanos en socios estratégicos de la organización y totalmente orientados a la administración por resultados (p. 162).

Por lo tanto, un propósito claro de la empresa debe radicar en contar con el personal idóneo y orientado a su planeación estratégica única. De allí la importancia de las competencias laborales como indicador diferenciador del personal dentro de la empresa o por contratarse.

Contar con personal calificado dentro de nuestra organización puede determinar el éxito de la misma, ... las necesidades que las empresas enfrentan ante las demandas de los cambios tecnológicos y la globalización, así como la mayor exigencia por parte de los clientes requieren de una mejor identificación de las habilidades y capacidades de los trabajadores que se desempeñaran en las organizaciones. (García, 2012 p.13).

Al respecto Shirley Fletcher (2000), señala entre los beneficios al usar competencias dentro de la gestión de la empresa, la obtención de un marco para:

- Dar estructura a una función.
- Evaluar o medir el desempeño de las personas.
- Evaluar o medir el desempeño de grupos y equipos.
- Mejorar los procesos de trabajo.
- Mejorar los procedimientos de trabajo.
- Dirigir una auditoría de habilidades.
- Dirigir un análisis de necesidades de capacitación.
- Completar el diseño de la capacitación.
- Definir los requerimientos actuales de la función como precursora de cualesquiera de las actividades.
- Definir los requerimientos futuros de la función como precursora de cualesquiera de las actividades.
- El reclutamiento.
- El desarrollo profesional.
- Un nuevo sistema de recompensas.
- Identificar la movilidad de los empleados en la organización.
- Dirigir la evaluación de la capacitación.
- Enlazar la evaluación interna con la acreditación externa.
- Definir los requerimientos para una nueva función o área de negocios.

Grados (2011), menciona los siguientes beneficios:

- Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo de la organización.

- Disminución de la rotación con base en un adecuado plan de desarrollo personal.
- Eleva el nivel de conciencia del personal acerca de su propia superación.
- Eficiente los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- Facilita el proceso de promoción interna.
- Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.
- Proporciona un lenguaje común en la organización para discutir cómo lograr los objetivos.
- Las competencias están basadas en las estrategias de negocio y permiten relacionar la estrategia de la división con su gente.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- El capital humano se interpretara ahora en términos de "portafolio" de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirá como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporciona objetividad en los procesos de la organización.

Garantiza resultados en los objetivos de la organización debido a que:

- Asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- Permite comparar las habilidades actuales contra las necesidades del negocio.
- Permite racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesarias.
- Permite identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para su asignación a proyectos específicos.
- Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados. (Grados, 2011).

Seguramente se podrían agregar algunas más; sin embargo, el fondo del porqué adoptarlas es la guía que sirve de enfoque y da el alcance que van a tener y así utilizarlas con un fin específico. No obstante, es posible que aunque tengan un alcance bien definido dentro de la organización, al momento de utilizarlas puedan dar mejoras o beneficios en otras áreas que no se habían contemplado en un principio pero que sin duda están interrelacionadas. No se debe olvidar que finalmente una organización es un sistema con subsistemas interdependientes. Por ello es importante delimitar qué parte de la organización es la que se quiere impactar con la adquisición de nuevos diferenciadores laborales, como pueden serlo las competencias laborales. Si se piensa en una empresa que ya funciona como tal pero que se rige bajo un modelo de Competencias Laborales, entonces se podría pensar en estas como apoyo en los siguientes propósitos de la organización:

- Reingeniería de áreas o puestos
- Reingeniería de procesos

- Reingeniería de procedimientos o instrucciones de trabajo contenidos dentro de un proceso
- Diferenciador en el mercado competitivo

Esto lleva a la siguiente pregunta: el análisis de las competencias dentro de la organización, independientemente del propósito, ¿realmente implica una mejora radical? En realidad el conocer a través de cualesquiera que sean las herramientas que se utilicen para entender la forma y fondo de las actividades del puesto permite una visión más clara del desempeño y de las posibles mejoras al mismo, logrando contener en habilidades o aptitudes bien dirigidas y alineadas al éxito en la función como tal. Lo cual permite una visión objetiva de lo que se tendría que hacer o cambiar (Fletcher, 2000). Si se ve de manera potencial, las Competencias Laborales están intrínsecamente relacionadas con procesos dentro la organización orientados a la mejora de la misma.

DESVENTAJAS DE UN MODELO TEÓRICO DE COMPETENCIAS

Se revisarán ahora algunos aspectos que se marcan como "lagunas" en el modelo teórico de competencias y en las que otras corrientes (no la corriente laboral) hacen énfasis.

Espíndola (2011), después de revisar algunos conceptos de competencia resume que la competencia es "un conjunto de características en la persona para que pueda lograr algo que hemos definido previamente" (p. 2); este término parece sencillo; sin embargo, el problema de fondo es que ninguna de las definiciones de competencia incluye el método pedagógico de cómo lograrla; es decir, no se habla de los métodos para desarrollarlas o de lo que se esperaría que hicieran las instancias educativas para que se obtuvieran. Visto de esta manera la competencia sería una mera palabra sin sentido. Espíndola, retoma la historia de las competencias en los años 70s, cuando éstas toman auge. Los empresarios se quejan de que los universitarios terminan la carrera y no están preparados para enfrentar retos reales dentro de una empresa. Estos candidatos novatos no saben manejar herramientas, no saben tomar decisiones y no tienen habilidades sociales suficientes para desenvolverse en un medio laboral, en pocas palabras "no existe una formación que habilite a los estudiantes para actuar en contextos reales" (Espíndola, 2011 p. 3). De tal manera que las empresas inician con programas para reeducar a su personal y las universidades inician con nuevos esquemas para poder cubrir estas necesidades. En consecuencia algunos programas curriculares se acortaron y se abocaron al desarrollo técnico de los estudiantes, pero con la problemática de no contemplar el lado humano o desarrollo integral, ya que terminaban la universidad en menos tiempo de lo que implicaría una carrera universitaria más complementaria. Para los años 90s, sin embargo, al entrar los conceptos cognitivos y metacognitivos se replantea el concepto de competencia y sus implicaciones en las áreas educativas. Se agregan conceptos como el pensamiento estratégico, mismo que no está contemplado en las concepciones de competencia tradicionales. Mientras no se integre una definición de competencia tomando en cuenta conceptos y sistematizaciones pedagógicas se estará dejando de lado lo que verdaderamente puede aportar este término.

La Comisión de las comunidades Europeas para la educación (1995, en Espíndola, 2011), señala:

El informe de la mesa redonda de los Industriales Europeos (febrero de 1995) hizo hincapié en la necesidad de una formación polivalente basada en conocimientos ampliados, que desarrolle la autonomía e incite a "aprender a aprender" a lo largo de toda la vida: "la misión fundamental de la educación es ayudar a cada individuo a desarrollar todo su potencial y a convertirse en un **ser humano completo, y no en una herramienta para la economía**; la adquisición de los conocimientos y competencias debe acompañarse de una educación del carácter, de **una apertura cultural** y de un despertar de la responsabilidad social" (p. 7). (el énfasis con negritas es del autor).

A nivel socio-cultural también hay otros factores que afectan el desarrollo de un buen modelo de competencia que sea más integral como:

- La alienación. La tecnología se utiliza para la diversión más que para el conocimiento. Genera mentes vacías por programas de televisión sin sentido, horas frente a juegos electrónicos, obesidad como consecuencia de lo anterior. Todo esto merma nuestras actividades cognitivas y actitudinales.
- La pobreza. Países tercermundistas no pueden acceder a un modelo integral de competencia cuando la cultura y las actitudes son de mentalidad pasiva y conformista.
- La incertidumbre. A raíz de luchas financieras cruentas en mercados de valores que generan caídas económicas repentinas y que desembocan en pobreza y desempleo vivimos una sociedad del riesgo donde pagamos un seguro contra todo. Esto hace que mucha gente caiga en la desesperación y la parálisis. Aquí sería necesario buscar la enseñanza a la gente de competencias más integrales dirigidas hacia una preparación autónoma para toda la vida.

Es necesario integrar a las competencias las críticas sociales para evitar terminar deshumanizados y unidimensionales (Espindola, 2011).

Al respecto Frola (2011) dice que el hecho de que una persona pueda demostrar ser competente en una cierta situación, no necesariamente lo será en otra, ni aun siendo ésta similar, a menos que cuente en su haber con competencias amplias, flexibles, genéricas y de amplio espectro que Frola denomina como competencias para la vida y que sobrepasan el mero concepto de competencia laboral.

Rama (2011) habla sobre el modelo del capital humano en donde la educación era sinónimo de remuneración, de tal manera que entre más te preparabas mejor ganabas. Sin embargo, actualmente entre más competencias se tengan más remuneración se obtiene. Por lo que la gente deja de lado procesos formativos largos y necesarios para su mejor comprensión del mundo a cambio de procesos educativos rápidos y dirigidos a habilidades específicas para poder obtener las competencias mejor pagadas. Se deja de lado el valor real del conocimiento y se da valor a las habilidades, sin embargo, es el conocimiento, precisamente, la

base de muchas habilidades que desencadenan y permiten la apropiación de competencias difíciles de conseguir como pueden ser solución de problemas, toma de decisiones, etc. Esto afecta a largo plazo el desarrollo del individuo y el desarrollo social. Además, los salarios se asocian a una educación más de habilidades que de saberes. Ya no importa el stock de capital humano (años de estudio y recursos), sino la adquisición efectiva de competencias profesionales o técnicas laborales.

Tobón (2010), da las siguientes advertencias al momento de utilizar modelos de competencias:

- Se debe evitar caer en el optimismo pedagógico de los años 60s y 70s y creer que estamos formando al *ciudadano trabajador competente* con lo cual llegaríamos al reduccionismo. Las competencias deben abordarse desde el desarrollo humano integral. Ya que el campo laboral es solo una de las múltiples dimensiones que lo conforman. Los seres humanos no son recursos, sino talentos.
- Las competencias implican pasar de categorías generales profesionales a atributos específicos en cada persona, con el consiguiente peligro de caer en la administración de competencias y no de personas integrales. Ya que se fragmentaría el concepto de trabajo y se estaría contratando a personas para realizar tareas específicas en las cuales están certificados en vez de realizar un oficio o una profesión.
- Al hacer énfasis en atributos individuales se fomenta la competencia en términos de *rivalizar con*, a fin de sobresalir por encima de otros. Para no caer en esta tendencia nefasta es importante que se reconozca la humanidad de cada integrante de la empresa y que se tenga la visión de que es un individuo que suma a un todo dentro de la organización.
- Aunque el aporte de las competencias en la orientación de los procesos de aprendizaje es importante, se debe recordar que hay procesos que no abarca como la cultura escolar, la construcción de identidades, el desarrollo afectivo y la articulación con la sociedad.
- No se debe utilizar un solo enfoque de competencia en los procesos de enseñanza.
- La educación de las competencias no debe estar restringida únicamente a la evaluación de las mismas. La educación debe abarcar un proceso pedagógico más completo de las competencias.
- La formación basada en competencias corre el riesgo de que todo conocimiento, actitud, destreza, etc. se considere valioso y se tome como una nueva competencia. Se deben establecer límites para no sobrecargar a las instituciones educativas.

Los modelos de competencia laboral, aunque tienen sin duda un carácter de importancia dentro de las sociedades, deben apreciarse en su justa medida y no creer que son la respuesta idónea a todas las problemáticas involucradas en términos laborales, educativos o de cualquier índole. Si no tienen una visión

integral corren el riesgo de descartar aspectos importantes del ser humano visto desde su carácter individual y social.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Para poder entender el significado del concepto de competencia es necesario analizar los diferentes referentes históricos y actuales para tener una visión integral de su naturaleza y desarrollo en el campo de la formación humana integral (Tobón, 2010).

Sergio Tobón (2010) plantea una línea de tiempo sintetizada del desarrollo del concepto de competencia que abarca seis momentos históricos:

1. Civilizaciones antiguas. Se han encontrado evidencias del empleo de términos similares al de *competencia* en textos antiguos de Mesopotamia, como acredita el *Código de Hammurabi* (1792-1750 a.c.), donde se observan conceptos equivalentes a lo que hoy conocemos como competencia básica. También está la referencia en la cultura griega donde usaban el concepto *ikanóitis*, que se traduce como la habilidad de conseguir algo.
2. Siglo XVI. El concepto de *competencia* ya existía en varios idiomas como el latín (*competens*), en francés y en inglés. En inglés, por ejemplo ya se manejaba el término de *competence* con una connotación de realizar actividades o resolver problemas en un curso o materia.
3. Década de 1960. Noam Chomsky en 1965 utiliza el término de *competencia lingüística* dentro de su teoría de la gramática generativa transformacional. Y aunque Chomsky no retomó el concepto de *competencia* en posteriores trabajos, este término apareció y evolucionó en otras áreas diferentes a las del campo del lenguaje.
4. Década de 1970 y 1980. Se inicia la estructuración del término de *competencia* dentro de un marco laboral a raíz de los estudios de McClelland (1973) donde se dio valor al desempeño del trabajador exitoso y se comparó su desempeño con el trabajador menos exitoso y se desarrolló el campo de la selección de personal dentro de las empresas. También apareció el concepto de la educación a través del movimiento *Competency-Based Education and Training (CBET)*, con el fin de mejorar la preparación de los docentes para que la educación posterior estuviera a la altura de los retos sociales y económicos venideros. En los 80s. se establecen proyectos en diferentes países para mejorar la cualificación y acreditación de las personas para el desempeño laboral.
5. Década de 1990. Aumentan los modelos entorno al área educativa. También los enfoques de *competencia* evolucionan en varios países que las adoptan como modelo dentro de su ámbito laboral; estos modelos de competencia eran más riguroso y sistemáticos y ya eran evaluados por varias instancias gubernamentales y privadas. Se empieza a consolidar el concepto de gestionar el talento humano a través de competencias. Surgen metodologías específicas para llevar a cabo los procesos de capacitación, selección de personal, evaluación, etc.
6. Década del 2000. Se abandona más el contexto laboral *Fordista-Taylorista* de producción y se abren nuevos escenarios impulsados por la tecno-globalización y

el concepto de *competencia* abarca abiertamente procesos cognitivos, sociales y de formación. Existen más empresas con modelos de gestión por competencias laborales en sus procesos internos.

Para Rodríguez Moreno (2006), la evolución histórica del término *competencia* pasa por tres grandes momentos históricos convergiendo en su desarrollo cada vez más hacia el término de competencia laboral, a decir:

Un primer momento entre los años 60s-80s es donde se identifican tres aspectos importantes por parte de la psicopedagogía en el individuo y que están intrínsecamente relacionadas con la empleabilidad y que son precursoras de las competencias laborales, como se presentan a continuación:

- Capacidades cognitivas. Incluyen aptitudes intelectivas (verbales, de razonamiento, numéricas, espaciales, deductivas), aptitudes sensoriales (Atención, concentración, simultaneidad de tareas), capacidades físicas (manipulación de objetos, reacción a velocidades, coordinación espacio temporal, precisión). Estas aptitudes apoyan al individuo en solución de problemas de trabajo, diagnóstico de situaciones y proceso de información.
- Características de personalidad. Incluye rasgos funcionales (niveles de actividad, seguridad y consecución de logros) y variables relacionales (autoconcepto, autoestima, sociabilidad, interacciones persona contexto y auto eficacia). Estas características ayudan al individuo a elegir profesionalmente, a aclarar las representaciones y valores profesionales y para adquirir responsabilidades.
- Características socioculturales. Incluye los logros obtenidos en los niveles de formación académica, formación profesional y en el dominio de una materia. Estas características socioculturales apoyan al individuo en la selección profesional, en la inserción laboral y para ajustar el rendimiento en el puesto de trabajo (Rodríguez, 2006).

En un segundo momento, entre los años 80s y 90s es donde las miradas se enfocaron en la cualificación del individuo dando el mayor peso a los conjuntos de atributos y potencialidades aplicables a una gran diversidad de ocupaciones.

Y un tercer momento, entre los años 90s y 2000 es donde se tomaron los preceptos de los años anteriores y además se cimentaron las bases que dan significado actualmente a las competencias laborales ya que la palabra competencia tiene por sí misma las características de autonomía, creatividad y flexibilidad para afrontar problemas y tomar decisiones (Rodríguez, 2006).

Al respecto Rodríguez, Serreri, y Del Cimmuto (2010) ubican los orígenes del término *competencia laboral* "a partir de los primeros estudios del ámbito lingüístico de Chomsky (1965) y en el ámbito psicológico de McClelland (1973)" (p.20). Y agregan que las competencias tienen cerca de 40 años siendo estudio de diversos ámbitos disciplinares y diferentes contextos sociales:

Nos encontramos frente a un concepto *in progress* cuya evolución parte de otro más amplio que responde a la necesidad de dar nombre, forma y significado a las transformaciones de nuestra sociedad, fuertes

transformaciones que, bajo el poderoso empuje de las nuevas tecnologías, conciernen a la economía, a trabajo, a la formación, a la cultura, a la sociedad civil, *in primis*, a las personas y a su modo de vivirlos y relacionarse con ellos. (pp. 19 y 20)

Grados (2011), dice que esta palabra (competencia) fue utilizada por primera vez con fines evaluativos, de desarrollo o como diferenciador de características humanas por David McClelland quien afirmaba que tener niveles altos de inteligencia o excelentes calificaciones escolares no eran predictores de éxito y buscó evaluar aspectos del ser humano relacionados con un desempeño sobresaliente y desde entonces no ha dejado de evolucionar en las manos de los diferentes enfoques sociales, educativos o laborales.

A partir de los estudios de David McClelland en los años 70s el término *competencia* fue acuñado por una gran cantidad de escuelas de la enseñanza y por los intereses de empresas de diferentes giros en dos vertientes principales, el desarrollo del individuo como instancia competente en el medio social y la más conocida, como el direccionamiento de las capacidades del individuo hacia tareas laborales específicas buscando un desempeño superior al normal (Alles, 2005a)

Como se puede ver, desde sus primeras referencias históricas hasta las actuales concepciones del término de *competencia*, éste se ha utilizado en una gran variedad de contextos sociales y ha venido evolucionando hasta poder ser ocupado no solo como referente de un marco laboral, sino también como herramental imprescindible de diferentes enfoques teóricos.

ACEPCIONES DE COMPETENCIA

Etimológicamente, la palabra *competencia* viene del latín *competence*, que significa: quien va con, y está interrelacionada con el actuar entre la persona, el medio y la manera en cómo lo hace (Rodríguez, 2006). En el siglo XV, en la lengua española, "competere" significaba: pertenecer a..., incumbir. Dando lugar al sustantivo *competencia* y al adjetivo *competente*, significando lo apto o lo adecuado.

Al respecto Rodríguez et al. (2010) mencionan:

La raíz etimológica del término *competencia* se encuentra en el verbo latino *competo (-is)*, verbo que tiene muchos significados, entre los cuales, *convergeré, acordar, estar a la altura de, dominar*. Solo las dos últimas acepciones se aproximan al significado que damos hoy día a este término; un significado que, obviamente se aparta mucho del significado etimológico corriente; de hecho tienen un origen recientísimo, un constructo complejo y una connotación social muy marcada como se desprende sobre todo de la literatura especializada relativa a los recursos humanos, a la formación y a la orientación profesional... (p. 19)

Como tal el término de *competencia* tiene varias acepciones a nivel social y significativo que no necesariamente están relacionadas con el uso que le dio en los años 70s David McClelland. Para Levy-Leboyer (2003) hay cinco grandes divisiones dentro de la acepción de la palabra y significado de competencia:

1. **Autoridad:** cuando se decide qué asuntos y atribuciones quedan bajo la potestad de un profesional.

2. **Competición:** estrategias para el desarrollo de una lucha en el campo deportivo, de producción y venta de productos y servicios, todo generado para rivalizar.

3. **Cualificación:** cuando se está evaluando cuantitativa o cualitativamente si un candidato muestra o tiene las cualidades que se exigen como adecuadas para un puesto.

4. **Incumbencia:** sirve para diferenciar y enmarcar las tareas y funciones de las cuales son responsables los empleados en un dominio profesional dado.

5. **Suficiencia:** cuando se fijan las especificaciones mínimas o claves para el buen hacer competente y competitivo.

Jose Maya (2011), dice al respecto que las acepciones de autoridad, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia que menciona Levy- Leboyer van encaminadas a dos conclusiones:

1. El término *competencia* como un conjunto de acciones o decisiones que una persona o institución puede adoptar. Por lo que tener competencia es poder decidir sobre algo.

2. El término *competencia* como el modo en que una persona o institución utiliza sus posibilidades de decisión para adoptar buenas decisiones. Por lo que tener competencia es sinónimo de poseer un saber.

Si se toman en cuenta las tres últimas acepciones que dan Levy- Leboyer (cualificación, incumbencia y suficiencia) podríamos sin duda acercarnos más al tema relacionado con las competencias laborales.

Sin embargo, aún dentro del mismo campo de las competencias laborales existen también acepciones que subdividen el significado de competencia. Rodríguez Moreno (2006), enmarca las siguientes:

- **Capacidades profesionales (skills).** Conocimientos o experiencias, resultados de enseñanzas, formaciones dirigidas o experiencias relevantes que permiten realizar una actividad profesional.
- **Competencia (competence).** Aptitud demostrada de manera individual que permite utilizar el saber, las capacidades profesionales, las cualificaciones y los conocimientos teóricos en el enfrentamiento de situaciones y necesidades profesionales cotidianas o nuevas.
- **Competencias generales (generic skills).** Las competencias básicas como que sustentan el aprendizaje durante toda la vida, como la lectoescritura o la numeración. E incluye también competencias de orden cognoscitivo como trabajo en equipo, pensamiento creativo.

- **Competencias transferibles (transferable competencies).** Competencias individuales que también son útiles en profesiones y oficios nuevas que el trabajador no haya llevado a cabo.
- **Competencias clave o transversales (key/core skills).** Conjunto de competencias complementarias a las competencias básicas y a las competencias generales que le permiten al trabajador adquirir nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías así como a nuevos contextos organizacionales en las diferentes empresas (Rodríguez, 2006).

Una acepción de competencia está aún inmersa en una serie de factores que pueden influir en el resultado. Buscar una terminología única del concepto de competencia no es posible por sus múltiples significados dependiendo del marco histórico y conceptual donde se usa (Maya, 2011). Sin embargo, las diferentes acepciones (sobre todo dentro de un marco laboral) coinciden en que son de índole humana en términos físicos, conductuales y cognoscitivos.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIA Y COMPETENCIA LABORAL

Antes de entrar en la definición de competencia laboral es importante mencionar que algunos autores hacen una diferenciación entre competencia (algunos autores la llaman también competencia básica) y competencia laboral. Para algunos la definición de competencia no es necesariamente inherente al campo laboral, sino a todos los círculos del medio que nos rodea desde una temprana edad. Revisemos algunas definiciones al respecto:

La competencia básica... puede ser definida como un tipo de aprendizaje caracterizado por la forma en que cualquier persona logra combinar sus múltiples recursos personales (saberes, actitudes, valores, emociones, etc.). Esta conceptualización del término competencia permite suponer que habrá múltiples formas de competencia dependiendo... de las tareas y los contextos, así como de variados niveles dentro de cada una de las competencias (Maya, 2011 p. 44).

José Maya (2011), agrega que al no incorporar el término *competencia* a ninguna corriente en específico permite verlo como algo más enriquecedor en las prácticas sociales y plantea acerca de la competencia básica: "Para nosotros, la competencia es, ante todo, la forma en que las personas logran movilizar todos sus recursos personales (cognitivos, afectivos, sociales, etc.) para lograr el éxito en la resolución de una tarea en un contexto definido" (p. 33).

Al respecto Jaime Grados (2011) dice que por su capacidad de transferencia las competencias se dividen en básicas, genéricas y específicas. Siendo las básicas comportamientos elementales derivados de la formación, capacidad de lectura expresión y comunicación verbal y escrita que deben mostrar los individuos; es decir, las que utilizaremos en un principio como interacción con el medio, antes de tener que mejorarlas reemplazarlas o sustituirlas. En el caso de las competencias genéricas y específicas, pueden considerarse dentro de un concepto dirigido a las competencias laborales.

Para Magalys Ruiz (2010), la competencia básica son patrones de comportamiento que necesitamos para subsistir e integrarnos exitosamente en los diferentes escenarios que enfrentamos en la vida diaria. Este tipo de competencia requiere una formación integral entre lo biológico, lo intelectual, lo socio afectivo y lo interpersonal la suma de las cuales nos permiten actuar en el medio social. Algunas competencias básicas serían la lectura, redacción, aritmética, capacidad de expresión y de escuchar unidas a actitudes analíticas y cualidades de personalidad como la autoestima, la responsabilidad, entre otras.

Patricia Frola (2011) la define como:

Frente a una necesidad contextualizada, es la capacidad del individuo para dar una respuesta integrada, movilizandolos elementos conceptuales, actitudinales y procedimentales, en una sola exhibición que la resuelva en términos de criterios de calidad o exigencia, y se manifiesta a través de indicadores evaluables (p. 19).

Sin embargo, al manejar como tal el término *competencia* fuera de un marco de la gestión administrativa empresarial se corre el riesgo de caer en su uso como una palabra apta para todo. Lo importante no es conocer como tal el significado del término competencia como comprender la nueva lógica que implica, los componentes personales y organizativos que exige y las modificaciones prácticas que impone en la gestión de los recursos humanos. (Rodríguez, 2006).

De tal manera que al incorporar la definición de *competencia* dentro de un marco laboral, es decir, la competencia laboral propiamente dicha, debemos tener en cuenta que también la cantidad de definiciones puede ser extensa ya que han venido evolucionando desde los años 70s en función a los retos sociales/productivos que han enfrentado las empresas.

Para Jaime A. Grados (2011) la competencia laboral es " ...una integración de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento de referencia establecido por la organización o el sector productivo, que soporte un proceso de negocio" (p.165).

Al respecto Rodríguez et al. (2010) plantean una definición de competencia laboral tomada de los puntos de vista de varios autores pertenecientes a diferentes corrientes de investigación:

...La competencia... es un constructo complejo alimentado de una multiplicidad de recursos (cognitivos, operativos, experienciales, organizativos, psicosociales, etc.) que se movilizan y entran en mutua relación de modo sinérgico y positivo, más que como suma o acumulación. ... podemos definir la competencia como la orquestación y la movilización de esos recursos en un contexto dado... y según coordenadas de significado dictadas por el modo de concebir el trabajo y las prestaciones profesionales de las personas individuales (p. 28).

Para Martha Alles (2005a) competencia laboral hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Y agrega que aunque los conocimientos son un punto de partida importante en la conformación del concepto de competencia laboral, un ingrediente básico a tomar en cuenta es la motivación interrelacionada a la competencia, ya que sin la motivación sería irrelevante que tuviera todas las condiciones para desarrollar una competencia laboral específica. Dándole también un factor de acción sin el cual la competencia laboral no estaría siendo vista de manera completa.

Cabrales Salazar (2010) las considera como un conjunto de comportamientos observables y cuantificables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente, en el ámbito del trabajo y la organización o en una situación personal/social determinada. Para su desarrollo hay que tener presentes los siguientes conceptos:

- Aptitudes. Capacidad innata para el aprendizaje o para desempeñarse con mayor eficiencia en cierto tipo de actividades.
- Conocimientos. Parte aprendida o adquirida.
- Habilidades. Cadenas de comportamiento motor y/o mental aprendidas o adquiridas.
- Actitudes. Creencias, valores o convicciones propias que se convierten en una forma particular, avezada, positiva y dotada de una excelente disposición para hacer las cosas.

Magalys Ruiz (2010), cita la definición del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia laboral en México (CONOCER):

{Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en término de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo} (p. 93)

La norma de calidad ISO 9001:2008 en su apartado de recursos humanos dice que el personal "que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas" (p. 7)

La norma de calidad ISO 9000:2000 en su apartado de fundamentos y vocabulario dice de la competencia que es una "habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes" (apartado 3.9.12).

Respecto a la definición de competencia laboral, María Luisa Rodríguez (2006) dice:

Actualmente se estudia la competencia laboral multifactorialmente enfatizando aspectos comunes a diversos enfoques teóricos: desde ese enfoque, la competencia profesional (laboral) podría ser definida como un conjunto heterogéneo de conocimientos, aptitudes, motivaciones, representaciones, creencias, valores o intereses; que se asocia a una

prestación exitosa; que se articula en una combinación de elementos, y que puede ser evaluada y demostrada en la práctica (p. 72)

Como se puede apreciar la definición de competencia laboral tiene diferentes formas de interpretarse dependiendo del enfoque o utilización que se le de. Se usa en plural como sinónimo de diferentes capacidades en acción o en singular como capacidad general que una persona posee aunque ligada a una tarea laboral concreta y que exige la interpretación del contexto, el conocimiento de las normas y la implementación de soluciones eficaces.

Para fines de este reporte laboral se tomó la siguiente definición de competencia laboral:

Suma de educación, experiencia, conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para que el desempeño en un puesto de trabajo sea el esperado o superior al promedio del mismo.

Esta definición cubrió con los alcances del sistema de gestión de **La Empresa** ya que abarcó los siguientes conceptos:

- Estar relacionada con desempeño sobresaliente.
- Ser evaluables (por medio de evidencias de desempeño, conocimientos o productos).
- Ser específicas (para una función o puesto y una organización o sector productivo en particular). Grados (2011).

Sin duda podría ser una definición mucho más amplia, pero cada empresa debe elegir la que se amolde a sus necesidades.

CLASIFICACIÓN CONCEPTUAL (TEORÍAS, ENFOQUES, MODELOS O CORRIENTES) DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

El concepto de competencia ha sido acuñado por diferentes corrientes, modelos y teorías desarrollados por una gran cantidad de autores y todas estas vertientes de información, van sin duda, asociadas a la materia de estudio o rama de desarrollo a la que pertenecen la mayoría de los estudiosos al respecto. Por lo mismo el bagaje escrito al respecto es extenso y va desde enfoques unidimensionales que nunca terminan de explotarse en los conceptos propios del modelo hasta enfoques o teorías eclécticas con una gran cantidad de subdivisiones (Rodríguez, 2006).

Estos modelos, teorías, enfoques, han ido evolucionando con base en la corriente que los ha ido adoptando. De tal manera que se encontraran conceptos o enfoques diferentes dependiendo la corriente que lo aborda. Existen corrientes conductistas o cognoscitivistas, de personalidad o incluso socio-culturales, por mencionar solo algunos de los modelos que abordan desde su propia perspectiva el significado de competencia (García, 2012).

Jaime A. Grados identifica cuatro enfoques o corrientes (ver también figura 13):

- Enfoque Conductual. Características del empleado que guardan relación causal con el desempeño superior. Enfoque limitado a la conducta observable y medible.
- Enfoque Funcional. Se origina en el Reino Unido quien dirige su modelo al cierre de brechas entre la formación escolar y los requerimientos del sector productivo. Se establecen estándares que dan lugar a las calificaciones ocupacionales. Las competencias son identificadas a través de la interrelación entre situación, resultado y solución.
- Enfoque Constructivista. Surge de la teoría educativa de Jean Piaget. Este enfoque integra aspectos psicológicos y organizacionales implícitos en las definiciones de competencias. Hace hincapié en el proceso de adquirir o refinar competencias con base a la interacción con el entorno del individuo.
- Enfoque Holístico. Este enfoque busca Integrar a los enfoques anteriores. Está basado en teorías de la Gestalt. Mantiene que la suma de las partes es lo importante, por lo que toma en cuenta las diferentes aportaciones de los otros enfoques, así como, a la organización como parte importante ya que la ve como sistema (cultura organizacional, ética y valores). Toma en cuenta también la historia, contextos, ideas dentro de múltiples relaciones. (Grados, 2011)

José Moya (2011), profesor de investigación en áreas de educación, relaciona el concepto de competencias básicas al aprendizaje que se tiene para poder relacionarnos activamente dentro de una sociedad y conformar así a una persona educada, competente para una interrelación social. A su vez aborda las competencias desde un enfoque centrado en las teorías del aprendizaje y propone cuatro enfoques (ver también figura 13):

- Enfoque conductista. Insistencia en las conductas y comportamientos observables desprendidos de estudios psicológicos. Se busca identificar las conductas propias de las personas que son eficientes de las que no lo son.
- Enfoque Funcionalista. Las competencias se relacionan con la relación satisfactoria de las tareas y las condiciones que han hecho posible esta resolución. No es solo lo que una persona hace, sino aquello que debería o podría hacer en unas condiciones dadas. Este enfoque ha sido muy influyente en la formación profesional de Inglaterra, Alemania y España.
- Constructivista u Holístico. Da énfasis a los componentes cognitivos de la competencia y esgrime la importancia del modo en que se adquieren las competencias en el contexto de resolución de tareas y al dominio que las personas adquieren para movilizar adecuadamente a todos los integrantes de la competencia. Marca tres conceptos importantes: el saber proceder, que supone saber combinar y movilizar los recursos adecuados como conocimientos, saber hacer, redes necesarias donde moverse. El querer proceder, que se refiere a la motivación y al involucramiento de la persona. Y el poder proceder, que remite a la existencias de un contexto, de una organización de trabajo, de condiciones sociales que permitan y legitimaren la toma de responsabilidad y alcances del individuo (Le Boterf, 1998, p 150, en Moya, 2011).
- Enfoque pedagógico. Las competencias son abordadas desde dos vertientes, la progresista y la conservadora. La primera establece que se adquiere el saber en la

reconstrucción de las experiencias. Y la segunda establece que la enseñanza es un proceso de transmisión de un contenido considerado valioso, más allá de cualquier experiencia individual. El aprendizaje a través de la transmisión de conocimientos valiosos o la vivencia de experiencias valiosas lo que nos da las competencias que utilizamos en nuestras interacciones cotidianas en los diferentes ámbitos (Moya, 2011).

Autores	
J. Grados (2011)	J. Moya (2011)
Enfoque conductual	Enfoque conductista
-Características personales asociadas a desempeño superior. -Conducta observable y medible.	-Conductas y comportamientos observables desprendidos de estudios psicológicos. -identificar conductas eficientes.
Enfoque funcional	Enfoque funcionalista
-Competencias identificadas en la interrelación de situaciones, los resultados y las formas de solucionarlo.	-Se consideran relevantes las tareas hechas satisfactoriamente y las condiciones que así lo propiciaron. -se da valor a lo que una persona podría hacer además de lo que ya hace.
Enfoque constructivista	Enfoque Constructivista u holística
-Se adquieren y refinan competencias durante nuestra interacción con el medio.	-Énfasis en enfoques cognitivos. -Adquisición y conjugación de competencias al resolver tareas. -Saber proceder, saber hacer y el querer proceder.
Enfoque holístico	Enfoque pedagógico
-Toma a las anteriores teorías y agrega la importancias de la cultura ética y valores de la empresa donde este el individuo.	-Vertiente progresista: la reconstrucción de las experiencias nos da el conocimiento. -Vertiente conservadora: Aprendizaje a través de la transmisión de conocimientos y experiencias valiosas.

Figura 13. Diferentes enfoques de las competencias laborales. Elaboración propia a partir de Grados (2011) y Moya (2011).

Rodríguez Moreno (2006) presenta un resumen de varios autores con respecto al estudio de los modelos de las competencias (ver también figura 14):

- Unidimensionales
- Multidimensionales
- Integradores

En los modelos unidimensionales quedan contenidas teorías y corrientes que establecen que el concepto de competencia tiene un único significado o correlación que es la adecuada para explicar el concepto. Los modelos representativos de esta concepción son:

- Modelo aptitudinal. La aptitud es la base para que existan las competencias. Sin aptitud no hay competencia. Establece una correlación entre capacidad, aptitud y competencia.
- Modelo declarativo. El individuo es competente entre más conocimiento tiene. Es el "saber" lo que enmarca la diferencia. Entonces, "entre más sé, más competente soy". También enmarca la importancia del saber actualizado.

- Modelo de desempeño. Hace énfasis en la conducta observable y medible. En el "saber hacer". De tal manera que se mide el cómo lo hace en sus tareas cotidianas. Se puede decir que aquí se espera que las conductas estén más dirigidas a las funciones a llevar a cabo.
- Modelo relacional. Aquí la relación de éxito del individuo está en el "saber ser", es decir, el uso competente de los recursos personales, características de personalidad, relaciones sociales e imagen social utilizados adecuadamente generaran el éxito.

En los modelos multidimensionales resalta los siguientes conceptos:

- Cognitivo. Las competencias son esquemas y procesos cognitivos que nos permiten resolver cualquier problemática profesional. Son de carácter transversal ya que implican usar y movilizar los recursos disponibles para resolver problemas de manera eficaz. Está por encima de competencias de segundo orden donde el enfoque es solo de dimensión vertical (nivel de consecución o logro).
- Metacognitivo. Es tener consciencia de cómo ordenamos y aplicamos diferentes procesos cognitivos. Este tipo de persona con esta competencia, no está limitada a solo responder al medio, también puede, con base a lo que observa y analiza, anticipar fenómenos, construir hipótesis y puede gestionar varias tareas a la vez.
- Modelo Evolutivo. En esta competencia son indispensables tanto la experiencia como el aprendizaje que exigidos por un medio social dan respuestas direccionadas que terminan al terminar la exigencia social. Como por ejemplo un grado escolar. Es una habilidad general interactuando con el contexto inmediato.
- Psicosocial. La competencia está basada en la capacidad que tiene un individuo en movilizar sus conocimientos y cualidades para resolver un problema. La persona es eficaz por que tiene el "qué cosas saber", "saber cómo se hacen las cosas" y una disposición ante el problema (actitudes, interés, motivaciones, logros).
- Humanístico. Aquí la competencia no está basada en lo que la persona sabe hacer tanto como en lo que puede llegar a hacer. Existe un gran potencial para la empresa ya que puede abarcar más de un contexto dentro y fuera de ella.

En los modelos integradores o eclécticos menciona los siguientes conceptos:

- El modelo integrador. Busca tomar lo mejor de los conceptos declarativos ("saber"), procedimentales ("saber hacer") y psicosocial ("saber ser y estar"). Es decir, la suma de habilidades, conocimientos y logros nos permitirá un desempeño eficaz en las tareas laborales.
- La propuesta mexicana de los años noventa. En los modelos mexicanos de los años noventa se establecía que no bastaba con el aprendizaje y la puesta en marcha de una sola competencia como eje para el éxito. Se tenía que tener la habilidad de poner en marcha varias competencias a la vez. También establece que ya no es solo un conjunto de competencias técnicas lo único válido, ya que a través de aprendizaje en instituciones formales o informales, se tiene que demostrar al final que también se cuenta con el desarrollo de competencias de

personalidad o cognoscitivas. Esta es la parte integral que se tiene que demostrar al momento de enfrentar retos laborales.

Unidimensionales	Modelos	
	Multidimensionales	Integradores o eclécticos
-Aptitudinal: Correlación entre aptitud, capacidad y competencia.	-Cognitivo: Procesos cognitivos que implican mover recursos disponibles para resolver problemas.	-Integrador: Suma de habilidades, conocimientos y logros para un desempeño eficaz en el trabajo.
-Declarativo: Entre más conocimiento, más competencia.	-Metacognitivo: Capacidad mayor a solo respuesta ante problemáticas ya que puede anticiparlas.	-Propuesta mexicana de los 90s: Competencias técnicas, de personalidad y cognoscitivas puestas en marcha a la vez para resolver problemas.
-De desempeño: Se mide el cómo lo hace en sus tareas cotidianas.	-Evolutivo: Experiencia y aprendizaje exigidos por un medio social.	
-Relacional: Características personales asociadas al éxito.	-Psicosocial: Puesta en marcha de conocimientos, cualidades y motivación para resolver problemas.	
	Humanístico: énfasis en lo que la persona puede llegar a hacer.	

Figura 14. Modelos de competencias de diferentes autores según Rodríguez Moreno (2006). Elaboración propia.

Cada corriente busca resolver cuestiones relacionadas a las competencias en busca de una mejora en el rendimiento de los individuos. Los modelos concuerdan en que no es importante cómo se adquirió la competencia sino el que ya la tenemos o el cómo podemos desarrollarla (Grados, 2011).

TIPOS DE COMPETENCIA LABORAL

Cuando una empresa adquiere o va a adquirir un marco de gestión por competencias laborales debe tener en cuenta que existen varios tipos de estas competencias con un fin organizativo bien definido. Al respecto mostraremos algunos tipos según varios autores.

Martha Alles (2009) señala tres tipos:

- Competencias cardinales. Representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia organizacional. También llamadas competencias generales, organizacionales o corporativas. Aplican a toda la organización.
- Competencias específicas por área. Solo aplican a ciertos colectivos o grupos de personas que tengan a cargo a otras personas, es decir, a los que son jefes de otros.

- Competencias específicas por área o proceso. Aplican a los que trabajen en un área o proceso en particular.

Jaime A. Grados (2011) dice que los tipos de competencia laboral se tienen que ver desde dos perspectivas:

Por su capacidad de transferencia.

- Básicas. comportamientos elementales derivados de la formación, capacidad de lectura expresión y comunicación verbal y escrita que deben mostrar los individuos
- Genéricas. Comportamientos asociados al desempeño en diversas ocupaciones y giros productivos, como trabajo en equipo, planeación, negociación o entrenamientos que pueden ser genéricos para muchas ocupaciones.
- Específicas. Comportamientos de carácter técnico o complejo nivel de dominio para un puesto dirigidos a un sector productivo específico.

Por su grado de operación.

- Técnicas. Son competencias operativas y especializadas directamente relacionadas con las funciones del puesto, función o sector productivo. El mejor método para su identificación es el análisis funcional.
- Humanas. Competencias principalmente de tipo conductual, como liderazgo, negociación, planeación, creatividad, etc. El método utilizado para su identificación es la entrevista de incidentes críticos.
- Organizacionales. Es una competencia compartida por toda la organización. Parten de la planeación estratégica y valores de una organización, por ejemplo, atención al cliente, liderazgo, etc. Los métodos mayormente utilizados para obtenerlas son el análisis funcional o el panel de expertos.

Lévy-Leboyer C. (2003) establece dos tipos de competencias laborales:

Empresariales

- Permite un acceso potencial a una gran variedad de mercados
- Representa una contribución positiva para el consumidor
- Debe ser difícil de imitar, porque representa una armonización compleja de tecnologías individuales y de capacidades de producción (lista de recursos y capacidades de la empresa que redundan en resultados comerciales)
- De ellas se desprenden las individuales

Individuales

- Repertorios puestos en práctica en marcos profesionales
- La competencia permite saber a través de una medición objetiva de la misma lo que cada individuo aporta a una misión asignada
- Estas competencias son propiedad del individuo

Al respecto Fletcher (2000) marca dos tipos de competencias:

- **Generales u organizacionales.** Dan un marco de referencia de los objetivos estratégicos de la empresa y se desprenden de la misión, visión, objetivos de negocio, valores, cultura, clientes y mercado. Aplican al personal en general.
- **Funcionales.** Se derivan del análisis de funciones necesarias para un área o puesto más que de las características de las personas que ocupan los puestos. Estas funciones vienen derivadas del propósito fundamental de la organización o de los objetivos estratégicos que tenga.

Existe una gran cantidad de clasificación para los tipos de competencia que puede adoptar una empresa, sin embargo, lo esencial de las que decida desarrollar es que estas deriven de una planeación estratégica interna para que estén alineadas a las necesidades reales de la organización.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA EMPRESARIAL ORIENTADA A GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

En la década de los 90s surgen los cimientos para los procesos de gestión de la calidad y gestión del talento humano asociados a la planeación estratégica de las empresas. Todos los procesos internos de las empresas se desarrollan con base a estándares establecidos en las áreas. En este marco surgen los Modelos de Gestión de la Excelencia (MGE); entre los MGE más reconocidos se encuentra el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) y la familia de normas ISO 9000 (International Estándar Organization), (Tobón, 2010).

El modelo EFQM fue creado en 1991 por los presidentes de las 14 mayores empresas europeas. Actualmente la organización EFQM está compuesta por más de 600 organizaciones, entre ellas universidades e institutos de investigación. El Modelo EFQM busca elevar de manera continua la calidad de una organización con altos niveles de eficacia, eficiencia e innovación, tomando como punto de partida los procesos y los resultados implicados en los productos y servicios. El modelo EFQM establece que para que una empresa o institución pueda tener el mejor desempeño a nivel interno y este se vea reflejado en sus resultados necesita contar con un conjunto de criterios de excelencia organizacional que abarquen todas las áreas de funcionamiento de la organización. El modelo EFQM esta direccionado principalmente a instituciones educativas, sin embargo, se han hecho varias adaptaciones a este modelo para adecuarlo al ámbito empresarial. Los criterios del modelo se dividen en dos grupos:

- Los Agentes Facilitadores (criterios del 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.
- Los Resultados (criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue por cada uno de sus actores (clientes, talento humano y sociedad), (Tobón, 2010).

En la Figura 15 se presenta el modelo EFQM y en la Figura 16 los criterios del modelo con una descripción sintetizada.

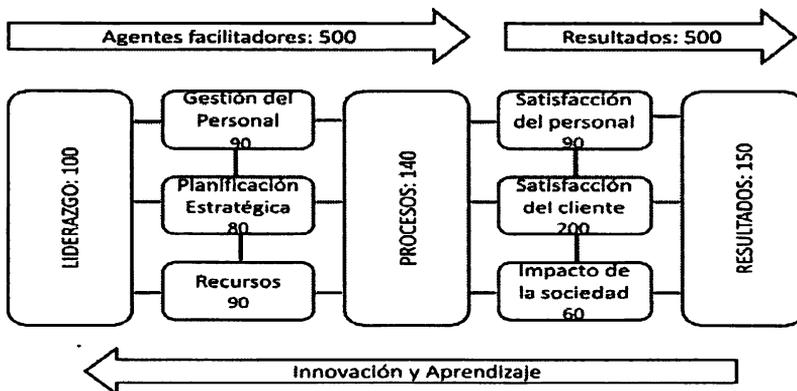


Figura 15. Modelo EFQM (Tobón, 2010).

Criterio Liderazgo	1.	-Gestión para alcanzar la Misión y la Visión de la Institución Educativa. -Coordinación del modelo de gestión de la calidad educativa. -Coordinación de los procesos académicos a partir de la planeación estratégica. -Coordinación del talento humano y de los recursos con base en la Misión, Visión y Procesos Académicos.
Criterio Planeación Estratégica	2.	-Planeación estratégica de la organización considerando los estudiantes y el entorno socio-económico. -Construcción y empoderamiento de la Misión y Visión compartida con la participación de la comunidad educativa. -Aplicación de estrategias de mejoramiento continuo con flexibilidad y análisis prospectivo.
Criterio 3. Gestión del talento humano		-Actuación del talento humano de la institución. -Promoción del talento humano acorde con la planificación estratégica establecida. -Articulación del talento humano con la visión compartida, los procesos académicos, los estudiantes y el contexto socio-económico.
Criterio Alianzas y recursos	4.	-Alianzas externas acorde con la planificación estratégica y los requerimientos de los procesos académicos. -Gestión de los recursos para apoyar los procesos y alcanzar los resultados establecidos. -Evaluación del uso de los recursos en el ámbito administrativo y académico.
Criterio Procesos académicos	5.	-Procesos académicos de formación integral. -Articulación de los procesos académicos con la planificación estratégica y la gestión del talento humano y de los recursos.
Criterio 6. Resultados en los estudiantes		Resultados alcanzados en los estudiantes, considerando los retos del contexto y las políticas educativas.
Criterio 7. Resultados en el talento humano		Resultados en el talento humano, respecto a su actuación, formación y promoción.
Criterio 8. Resultados en la sociedad		Resultados en la sociedad a nivel local, nacional e internacional.
Criterio 9. Desempeño general		Resultados de la organización con relación a sus metas, tanto en la formación integral y desarrollo de competencias en los estudiantes, como en los procesos de extensión (proyectos sociales, artísticos, comunitarios, ambientales, etc.) y en la investigación (investigación docente y del contexto)

Figura 16. Criterios esenciales en el modelo EFQM (Tobón, 2010). Tomado por Tobón del Instituto CIFE (2009).

Las normas ISO 9000 por otro lado aportan métodos para que las organizaciones estandaricen procesos que desencadenen en servicios o productos con calidad al cliente.

La interrelación entre los modelos de gestión de la excelencia y las normas de calidad están en que las primeras aportan una serie de estrategias para una instancia educativa o para una empresa con el fin de que está se evalúe constantemente y mejore sus prácticas y procesos con base en el liderazgo y la planeación estratégica. Las normas ISO 9000 por otro lado aportan a las instituciones y empresas normas para acreditar externamente la calidad de sus procesos administrativos; es decir, los modelos de gestión de excelencia son para uso de la organización, mientras que las normas de calidad son para certificar la calidad de los procesos ante otras organizaciones, o instituciones o incluso ante su personal interno.

Ahora bien, ¿cuál es el papel de las competencias laborales dentro de este marco de modelos de gestión de la excelencia y normas de calidad ISO 9000?. Bueno, tanto las normas ISO 9000 como los modelos de gestión de la excelencia tienen incorporados los conceptos de competencia de manera intrínseca en tres áreas:

1. Descripción de los puestos: en las normas ISO y en los modelos de gestión de la excelencia es preciso describir los puestos de trabajo y su interrelación sistemática con los procesos organizacionales, actividad en la cual las competencias posibilitan una metodología clara que ayuda a que las personas estén alineadas con la Misión, Visión y Metas Organizacionales de la empresa derivadas de un primer proceso de Planeación Estratégica.
2. Capacitación: Las normas ISO y los modelos de gestión de la excelencia contemplan los procesos de capacitación y las competencias permiten orientar la capacitación acorde a los requerimientos organizacionales, lo cual aumenta su valor (de las competencias) dentro de una organización.
3. Certificación. En las competencias se certifica la idoneidad de los integrantes de la organización, lo cual es un componente fundamental en el aseguramiento de la calidad de los procesos organizacionales, ya que se aporta evidencia de la competencia de las personas que dirigen y/o trabajan en la organización. (Tobón, 2010).

Sin duda se podría agregar un cuarto punto que mencione la importancia de contar con la gestión del talento humano por competencias dentro de la organización para el proceso de atracción de talento a través del reclutamiento y selección adecuados a los objetivos organizacionales de la empresa o institución.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL Y COMPETENCIAS: OTRAS METODOLOGÍAS

Aunque se hizo mención de un modelo de gestión de la excelencia europeo (también lo hay en otros países como es el caso del modelo *Malcolm Baldrige* de los Estados Unidos o el modelo *Deming* de Japón) como uno de los métodos de adquisición dentro de una organización, de una gestión de excelencia en los procesos, existen metodologías en

donde se puede ir directamente a la obtención de modelos de competencias dentro de la organización sin buscar asociaciones con instituciones reguladoras externas.

Adquirir de manera simplificada modelos de competencia en una organización a través de metodologías de planeación estratégicas empresarial es válido y asegura la puesta en marcha de los mismos, así como su posterior vigencia. (Alles, 2009).

Grados (2011), enmarca cuatro metodologías para la identificación de competencias en la empresa, ver Figura 17:

Metodología	Descripción
Análisis de puestos	Consiste en estudiar los puestos de trabajo que se llevan a cabo para alcanzar las metas de la empresa, se recopilan los hechos del trabajo a desempeñar. Es un proceso objetivo, pero no se toma en cuenta al individuo que ocupa el puesto. Se obtienen, evalúan y organizan datos de los puestos. Al final arroja lo que implica el puesto en tareas y responsabilidades y especificaciones del puesto sobre el tipo de persona en capacidad y experiencia que se debe contratar para cubrirlo.
Análisis funcional	Se determinan las normas que describen y definen las competencias necesarias en el lugar de trabajo, hacen explícito lo que debe suceder. Enfatiza las <i>relaciones</i> entre las situaciones de trabajo, el entorno y el trabajador dentro de un conjunto; la relevancia de este enfoque es buscar las conexiones entre los elementos involucrados. Hay una desagregación sucesiva de las funciones laborales. Al final arroja la <i>expresión</i> de las funciones laborales y luego la <i>descomposición</i> de las mismas.
Análisis Conductual	Las competencias se identifican a través del comportamiento. Se observa y conoce el porqué de cada conducta y se agrupan aquellas que tengan características comunes. Al final arroja criterios de comparación en conductas de personas que tienen éxito y personas que no son productivas. Y la identificación de comportamientos relacionados <i>casualmente</i> con el éxito.
Diccionario de competencias	Elaboración de una herramienta que compila comportamientos que mediante la generalización de descripciones de conducta permita su clasificación. Se realiza la definición de la competencia con un promedio de tres a siete indicadores de conducta o formas de conducta específicas. Posteriormente a esta definición se le asignan diferentes niveles de competencia asignándoles números que van aumentando a la par de la complejidad de requisitos y comportamientos para cumplirlas. Al final arroja un inventario de competencias que se pueden utilizar, dado los niveles que maneja, para todo el personal de la organización. También proporciona una vista clara de lo que cada trabajador debe desarrollar para poder acceder a un mejor puesto o remuneración.

Figura 17. Metodologías para identificar competencias en una organización (Grados, 2011), elaboración propia.

Martha Alles (2009), propone su metodología para la obtención de competencias laborales en una organización y explica que para definir un modelo de competencias se debe partir en todos los casos de la información estratégica de la organización: Su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Puede ser que se utilice la información vigente o que se reestructure todo si se quiere contar con información actualizada. Con esta información y la puesta en marcha de la metodología la empresa puede adquirir Misión, Visión, Valores, Objetivos estratégicos y en consecuencia modelos de competencias que van desde las organizacionales a las específicas por área o proceso.

A su vez Fletcher (2000), propone una metodología a la que llama *Análisis Funcional* la cual aplica en la empresa si lo que se busca es:

- Trabajar con papeles genéricos.
- Efectuar un análisis en toda la organización.
- Proponerse identificar las competencias y aptitudes interfuncionales.

La finalidad de esta metodología es obtener funciones de puestos o áreas sin contemplar en un primer momento las capacidades o habilidades de las personas que van a ocupar el puesto, aunque posteriormente si se desea se pueden obtener las competencias derivadas de estas funciones. Por si solas las funciones que se identifiquen por área pueden usarse como base para reestructurarla e incluso para planear más funciones.

Para llevar a cabo esta metodología es necesario contar o desarrollar los siguientes elementos, que es de donde se obtendrán las funciones y posteriormente las competencias:

- Misión, visión y objetivos de la organización.
- Cambio planeado.
- Organigrama y diagramas organizacionales.
- Estrategia de recursos humanos.
- Sistema actual de evaluación.
- Estructura actual de desarrollo profesional.
- Sistema actual de planeación de la sucesión.
- Sistemas actuales de clasificación y evaluación de puestos.
- Otros proyectos de desarrollo, actuales o planeados.

Con estos requerimientos se podría iniciar con el desarrollo de la metodología que al final permitirá a la empresa contar con competencias organizacionales y competencias funcionales. Fletcher (2000).

Como se puede observar existen diversas metodologías para la adopción y puesta en marcha dentro de una empresa de un modelo de competencias laborales alineadas a los objetivos organizacionales de la misma. Independientemente de que sea a través de una metodología basada en la planeación estratégica o en normas de gestión de la excelencia (depende de los intereses de una organización al respecto), está claro que en este mercado tan competitivo y globalizado es necesario adoptar mejores prácticas y formas de gestión organizacional para asegurar la permanencia. La integración de estas será un diferenciador importante ante otras empresas y para la misma empresa (personal que la conforma).

LAS COMPETENCIAS LABORALES EN MÉXICO

En un marco competitivo entre empresas donde la importancia a los factores humanos que podían marcar la diferencia hacia un nivel productivo más alto surgen en los años 70, los conceptos asociados a las competencias laborales toman auge; mismas que son ampliamente aceptadas en Estados Unidos de América y Canadá. El problema de fondo era que los jóvenes salían de universidades o escuelas técnicas y no contaban con las herramientas necesarias para enfrentarse con éxito al campo laboral. En los años 80s los países Estados Unidos de América, Francia, Inglaterra, Italia, Nueva Zelanda y Japón

invertieron grandes cantidades de dinero en el proyecto de adquirir las competencias laborales como diferenciador, desarrollándolo dentro de su organización e impartido en universidades asociadas a este objetivo. (Sesento, 2008).

Dentro de este marco México se une al concepto de educación y capacitación basado en competencias y entre los años de 1992 y 1994, con asesoría de Canadá e Inglaterra se envió personal académico a capacitación y se adquirieron sus recursos didácticos diseñados para la impartición de competencias laborales. En estos años 90s la primer institución educativa en impartir bajo este esquema de competencias en nuestro país fue el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). Posteriormente se sumaron el Instituto Politécnico Nacional, el Tecnológico de Monterrey y el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (Historia de las competencias, s.f.).

Para 1994 surge el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC). Un año después surge el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). El PMETYC se enfocó en las instituciones de educación tecnológica. Su meta era garantizar la participación de instituciones educativas que integraran el concepto de competencia laboral dentro de sus procesos y apoyaran en la elaboración y establecimiento de normas (estándares), (Sesento, 2008).

El PMETYC se integra por cuatro componentes:

- Los sistemas de normalización y de certificación de competencia laboral (CONOCER).
- Transformación de la oferta de formación (SEP).
- Los estímulos a la demanda de capacitación y de certificación de competencia laboral (STPS).
- Información, evaluación y estudios (CONOCER, SEP Y STPS), (Thierry, 2005 en Sesento, 2008).

Los Sistemas de certificación y normalización de CONOCER surgieron del modelo que tenían implementado en el Reino Unido de la Gran Bretaña (Inglaterra, Escocia y Gales).

En México no se ha trabajado a fondo sobre la construcción teórica-conceptual de las competencias. No existen posturas claras acerca de cómo aplicarlas en las empresas ni en la educación. Y aunque en la actualidad existen exigencias por parte de alumnos, profesores, empresarios e instancias gubernamentales de que se apliquen estos modelos, la realidad es que no existe personal calificado que las entienda y menos aún que las aplique dentro de un marco regularizado con una meta bien definida. "También hay que recordar que el modelo de educación por competencias llegó a México, cuando ya el mundo había pasado de las competencias laborales a las competencias profesionales..." (Historia de las competencias, s.f. párrafo 11).

LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para poder entrar de lleno en un concepto de evaluación, es necesario especificar qué se quiere evaluar. Al respecto, Alles (1999) dice que dependiendo del propósito de lo que se quiera evaluar hay cuatro áreas básicas:

1. Evaluación de gestión estratégica. Implementación estratégica empresarial y cambios organizacionales. Se realiza una evaluación de los procesos con visión crítica buscando la mejora continua.
2. Evaluación psicométrica. Predicción de características alineadas a un empleo. Se puede hacer a través de validaciones empíricas como la observación (utilizando registros de lápiz y papel o tecnológicos) o a través de herramientas como tests o dinámicas dirigidas a obtener información específica.
3. Evaluación de procesos sociales. Dentro del campo de la sociología se puede evaluar las interacciones entre culturas, razas, niveles socioeconómicos, etc.
4. Evaluación analítica. Procesos subconscientes o de autoanálisis.

Descartando el cuarto punto, ya que no tiene interrelación directa con las competencias laborales. Ahora bien, ¿Qué se debe tomar en cuenta para evaluar dentro del contexto laboral? A saber: los conocimientos de los trabajadores, títulos, diplomas, estudios obligatorios y complementarios, especializaciones, es decir, se evalúan los conocimientos adquiridos. Después se evalúan las actitudes ante el trabajo, la flexibilidad, el potencial aptitudinal y las maneras de realizar las actividades laborales. Se debe tener registro de los resultados al realizar el trabajo, la eficacia, la calidad y el esfuerzo para lograrlo. Finalmente se evalúan las competencias. Esta última parte es compleja ya que abarca la conducta cognitiva, metacogniciones, reacciones ante éxito o fracaso, etc. Por eso es tan importante la calificación de la competencia a través de la observación de la misma. (Rodríguez, 2006).

La evaluación de las competencias del personal que desea integrarse a una empresa o que ya pertenece a ésta es de vital importancia ya que es imprescindible contar con la persona más adecuada al perfil profesional requerido por el puesto para que los objetivos estratégicos del mismo se puedan lograr con éxito. La práctica de la evaluación y el buen uso con los resultados refleja una organización preocupada por el desarrollo de su personal en temas de promoción, remuneración y preparación, entre otros. Esto aumenta la eficacia y eficiencia de la empresa y aumenta la motivación y la satisfacción en el ámbito laboral (Rodríguez, 2006).

Al respecto Rodríguez et al. (2010) dice que los criterios a usar para la evaluación de competencias tienen que ser elementos observables y medibles y agrega que es importante que una vez que se tienen todos los criterios a evaluar dentro de una competencia no se valide esta por solo cubrir una parte de los criterios. Para que la persona evaluada sea calificada como competente tiene que cubrir todos los requisitos que la competencia pide. De no cubrirlos, no es competente.

Ahora bien, una vez que se definen todos los parámetros a evaluar de una competencia, se necesita de un tercero para que observe, registre y valide la existencia de esa competencia, a eso se le llama *validación* o *reconocimiento institucional* (Rodríguez, 2006).

Al respecto de la evaluación por observación y garantía de que se cubren los requisitos que la competencia marca, Grados (2011) recomienda tomar en cuenta a las competencias laborales desde estos dos parámetros para su evaluación:

- La definición Conceptual. Es casi una definición de diccionario con la que ya se contaría al momento de este análisis. Ejemplo: "la competencia de trabajo en equipo se refiere a..."
- La definición operacional. La manera en que va a ser evaluada. A continuación en la Figura 18 se muestran los criterios de evaluación operacionales según Jaime Grados.

Evidencias de la competencia	Se mide cuando:	Sólo un tipo de evidencia.	Dos tipos de evidencia.	Existen los tres tipos de evidencia.
De producto	Se obtiene - el producto esperado por la competencia. Un ejemplo para la competencia "instrucción de la capacitación", sería obtener los productos de carta descriptiva, manuales, etc.	Si sólo existe evidencia de producto es probable la existencia de la competencia si se verifica que el producto obtenido corresponde a la persona evaluada.	Producto más desempeño. Hay 90% de probabilidad de la existencia de la competencia	Se confirma la existencia de la competencia. 100%
De conocimiento	El dominio de la información para poder llevar a cabo lo solicitado por la competencia. Por ejemplo, para poder llevar a cabo una entrevista de reclutamiento es necesario conocer las etapas de entrevista.	Si sólo existe evidencia de conocimiento no se puede asegurar la existencia de la competencia. Por ejemplo, el que conozca términos de negociación no garantiza que sea buen negociador	Producto más conocimiento. Hay 70% de probabilidad de la existencia de la competencia	Se confirma la existencia de la competencia. 100%
De desempeño	Conductas observables que indican la existencia de la competencia.	Si sólo existe evidencia de desempeño es muy probable la existencia de la competencia si esta se está observando en las funciones, pero tiene que ser una conducta consistente en más de dos ocasiones	Desempeño y conocimiento. Hay 80% de probabilidad de la existencia de la competencia	Se confirma la existencia de la competencia. 100%

Figura 18. Evaluación operacional de la competencia a través de tres tipos de evidencia según Jaime Grados (2011). Elaboración propia.

Una vez que identificamos las evidencias que denotan que la competencia existe, se debe pasar a la forma en que está declarada la competencia. Dependiendo del tipo de competencia (organizacional, técnica, funcional, general) se podría realizar la evaluación teniendo únicamente el significado de la misma. Sin embargo, varios autores recomiendan plantear esa competencia en términos de grados de dominio para asegurar la objetividad en lo que se está midiendo.

Al respecto Alles (2006) comenta que la constante practica en modelos de gestión por competencias les permitió identificar un error en la mayoría de los modelos implementados en varias empresas: "Una incorrecta e incompleta apertura de las competencias en comportamientos o conductas observables ... que provoca luego, en el desarrollo de todo el modelo, incontables dificultades, limitando severamente su utilidad y eficacia" (p. 39). Por lo que señala:

- No se puede trabajar con un modelo de competencias si las mismas no están abiertas en grados o niveles.
- Para definir estos grados o niveles no se debe utilizar una palabra, por ejemplo, nivel "alto", sino que cada nivel o grado debe expresarse a través de una frase explicativa sobre qué se entiende por la o las palabras usadas.

- Al tener una competencia definida a usar se propone que se prepare un diccionario de comportamientos relacionados a esa competencia con un mínimo de cinco comportamientos por cada nivel, sin omitir un nivel adicional donde se presenten ejemplos de comportamiento que evidencien ausencia de competencia o competencia no desarrollada.

Grados (2011) comenta que es importante establecer un sistema que nos permita identificar el grado o grados de dominio de una competencia; es decir, los diferentes niveles y que indicadores se están asignando a cada nivel dentro de la competencia:

La evaluación basada en criterios de competencia laboral, como una herramienta para la evaluación del desempeño, reduce la subjetividad, ya que al definirse la actuación de los empleados en términos de conductas observables y perfectamente medibles, nos permite que intervenga la apreciación e influencia del supervisor. Este sistema de evaluación es un procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral del individuo, de conformidad con una competencia laboral, establecida para una función específica. Se dice que es un sistema porque a través del nivel de dominio de cada una de las competencias es como se va a seleccionar, entrenar, evaluar, compensar y promocionar personal. (pp. 171-172).

Establecer los niveles de dominio para una competencia laboral es muy útil ya que permite a través de la evaluación conocer en qué nivel se encuentra el trabajador con respecto al nivel que se le está pidiendo para sus funciones. Saber esto permite abordar temas de capacitación si el trabajador no ha logrado los niveles de dominio solicitado ya que permite identificar áreas críticas o en el otro extremo promocionar o remunerar mejor al trabajador que los ha superado. Grados (2011), agrega que los siguientes comportamientos y niveles de competencia son los más usados (ver Figura 19):

Nivel	Descripción
Nivel 0	No se requiere el conocimiento para el desarrollo del puesto, la persona no cuenta con la competencia.
Nivel 1	Se requiere contar al menos con la identificación de la herramienta, método, proceso, operación u objeto para discriminarlo entre un universo.
Nivel 2	Se requiere que el ocupante del puesto conozca y explique con sus propias palabras en qué consiste el método, proceso, sistema u operación.
Nivel 3	Se requiere la destreza manual o mental para llevar a la práctica, sin error alguno, un método, proceso, sistema u operación con la finalidad de obtener un producto o resultado.
Nivel 4	Se requiere la capacidad intelectual para detectar posibles fallas o errores en un proceso, operación o aplicación de algún método (supervisión).
Nivel 5	Se requiere la capacidad intelectual para proponer e implementar posibles mejoras en los procesos, operaciones o aplicación de métodos, que contribuyan a la productividad de una función.
Nivel 6	Se requiere desarrollar y diseñar nuevos modelos conceptuales, tecnologías, métodos, sistemas o procesos que en la actualidad no existe y darían una ventaja competitiva.

Figura 19. Niveles de competencia más usados (Grados, 2011).

A continuación, en la Figura 20 se observan los comportamientos y niveles de competencia usados por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias (CONOCER) y propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) son (Mertens, 1996 en Grados, 2011):

Nivel	Descripción
Nivel 1	Se encuentra la competencia en el desempeño de un trabajo pequeño en el que predominan las actividades rutinarias y predecibles que, por lo general, requieren de órdenes para ser ejecutadas.
Nivel 2	Está conformado por competencias en un conjunto significativo de actividades variadas de trabajo, realizadas en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias en este nivel existe baja responsabilidad y autonomía y se requiere a menudo de la colaboración con otros trabajos de equipo.
Nivel 3	La competencia es una gama amplia de actividades de trabajo desempeñadas en una variedad de contextos, frecuentemente complejos o no rutinarios; es alto el grado de responsabilidad y autonomía, y se requiere a menudo controlar y supervisar a terceros.
Nivel 4	Se caracteriza por la existencia de competencia en una gama amplia de actividades de trabajo complejas (técnicas o profesionales) desempeñadas en una diversidad de contextos. Alto grado de autonomía y responsabilidad por el trabajo de otros, y ocasionalmente en la asignación de recursos.
Nivel 5	Considera la aplicación de una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas, en una variedad de contextos a menudo impredecibles, alto grado de autonomía personal, responsabilidad frecuente en la asignación de recursos, en el análisis, diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y evaluación.

Figura 20. Niveles de competencia usados por CONOCER y propuestos por la OIT (Mertens, 1996 en Grados, 2011).

Como se puede observar cada nivel es excluyente y al dominar un nivel superior se entiende que se dominan los niveles anteriores.

Al respecto Alles (2009) tiene su propia propuesta al presentar un diccionario de competencias donde cada competencia tiene su definición y apertura en cuatro grados de dominio donde el grado D (el más bajo) es la representación de la competencia en su grado mínimo. La idea es que una empresa, con base en sus necesidades tome este diccionario de competencias y selecciones con base en un procedimiento basado en la planeación estratégica (misión, visión, etc.) que competencias serían las adecuadas para su gestión administrativa. Estas competencias traen los grados de dominio con la finalidad de facilitar a través de la evaluación una visión objetiva de donde ésta cada trabajador con respecto a la misma. Sin embargo, si la empresa así lo requiere y dependiendo del tipo de competencia que este describiendo podría usar solo la definición general o uno o más de los grados de dominio de la misma. Ya que mientras para una empresa una competencia puede ser organizativa, para otra podría ser funcional.

Otro referente es el que marca Grados (2003) al hacer mención del Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) que es el encargado de desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) en nuestro país. Estas normas tiene las siguientes características, una NTCL (actualmente las NTCL no existen; ahora son estándares de competencia):

- Es un conjunto de conocimientos habilidades y destrezas que son aplicados al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo; y una competencia es una cualidad de eficiencia en el trabajo que agrega valor al individuo.
- Facilita la toma de decisiones en el mercado laboral ya que apoya a cualquiera de las áreas de una empresa que funcione con gestión de competencias.

- Está avalada por Comités de Normalización de Competencias Laborales, que son organismos colegiados de cada área y subárea de competencia laboral, integrados por representantes de empresarios, trabajadores y académicos.
- Constan de área y subáreas y cuentan con niveles internos en cada subárea (similar a los grados de dominio).
- Permiten establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencias laborales. Ya que otorga reconocimiento formal a competencias adquiridas por los individuos a lo largo de su vida, independientemente de cómo la haya adquirido y establece los mecanismos de acreditación tanto de personas físicas como morales.
- Define criterios que satisfagan los procedimientos para verificar si un individuo posee la competencia definida en este sistema.
- Establece los principios que norman la expedición de la documentación que certifique el dominio de la competencia.
- Genera información que queda disponible para todos los participantes del mercado laboral.

La certificación para los candidatos en competencias (NTCL - actualmente las NTCL no existen; ahora son estándares de competencia-) es voluntaria, en instituciones especializadas, con validez universal y formato único, imparcial y de libre acceso. Estas certificaciones se pueden obtener en Instituciones, organismos certificadores y redes de centros de evaluación así como con evaluadores independientes.

Ya sea que en la empresa se realice la evaluación a través de sus propios recursos de gestión a través de los métodos de observación y registro de la competencia o ya sea utilizando un organismo evaluador, el poder tener identificada la competencia y tener niveles de dominio apoya en que sea un procedimiento más objetivo al tener indicadores definidos dentro de los diferentes niveles. La cantidad de niveles que se tengan para una competencia va de la mano con las características del tipo de competencia y de las necesidades de la empresa.

Existen otras herramientas para la evaluación de las competencias además de la observación directa y registro de estas. Para Alles (2005b, 2006), el peso de la herramienta a utilizar está en el proceso que se esté evaluando, aquí algunas de ellas:

- La entrevista de incidentes críticos
- Assesment center, dinámicas de grupo, role playing.
- Entrevista por eventos conductuales.
- Entrevistas situacionales.
- Pruebas de trabajo.
- Test de aptitudes.
- Test de personalidad.
- Datos biográficos.
- Referencias.
- Entrevistas tradicionales
- Evaluación de 360°

Rodríguez (2006), no marca diferencia entre la finalidad de las herramientas para evaluar competencias salvo obtener datos de las mismas y enmarca las siguientes:

- Los test.
- Los cuestionarios.
- Los inventarios.
- La entrevista.
- Las historias de vida.
- El análisis de la experiencia.
- Las pruebas de grupo.
- Los portafolios.
- Obtención de información del Curriculum u hoja de vida.

A continuación en la Figura 21 se presenta un resumen de los instrumentos más utilizados en la evaluación de competencias, tomado de varios autores.

Instrumentos para evaluar competencias	
Test	-De capacidades . Mide el grado de perfección de los conocimientos, nivel académico o cultural, etc. -De aptitudes :- Miden en qué nivel una persona posee aptitudes mentales específicas como razonamiento verbal, inteligencia espacial, etc. -De inteligencia .- Miden aptitud mental general. Son de carácter cognitivo
Inventarios	-De personalidad y autoconcepto .- Intentan medir las tendencias comportamentales en diversas situaciones. Los hay de personalidad general, de personalidad clínicos (test de objetivos y test proyectivos) y de personalidad específicos (Inventarios de valores, inventarios de autoestima y autoconcepto). -De intereses profesionales .- Inventarios que arrojan datos sobre intereses vocacionales y de desarrollo personal. También se utilizan para identificar preferencias del trabajador hacia un aspecto específico laboral o discernir sus valores laborales.
Cuestionarios	-De autoevaluación de competencia .- Herramienta de autodiagnóstico de competencias transversales en un ámbito laboral determinado. Hace preguntas dirigidas a situaciones específicas dentro del ámbito laboral.
Entrevistas	-Es un intercambio verbal en una situación dinámica de interacción que permite obtener conocimiento del entrevistado o de autoconocimiento. Existen muchas modalidades de entrevista, la entrevista evaluativa, la de orientación, la de competencias genéricas, etc. Solo por mencionar algunas ya que existen tantas tipologías como autores que las mencionan.
Análisis de la experiencia.	-Técnica de los incidentes críticos, cuestionarios o check lists, técnica de análisis crítico.
Pruebas de Grupo	- Se trata de observar las relaciones de las personas con los demás para validar la existencia de las competencias. Los temas pueden ser variados, lo importante es ver la interacción entre ellos.
Balance de competencias	-De carácter auto evaluativo. Permite a la persona el reconocimiento de sus recursos adquiridos y desarrollados a lo largo de su vida en distintos ámbitos de actividad (Laboral, familiar, formativo, cultural, etc.) y lo guía en el proceso de transferencia de esos recursos identificados hacia determinado proyecto laboral y a un rendimiento satisfactorio en un puesto de trabajo.
Portafolios	-Son informes de experiencias personales y profesionales que se redactan para conservar las evidencias de lo que se ha ido adquiriendo con la formación y con la experiencia.

Continúa Figura 21.

Análisis ocupacional	-Se hace a través de la familia de talleres DACUM (developing a curriculum), AMOD (A model) y SCID (Desarrollo sistemático de un curriculum). Estas técnicas sirven para evaluar las competencias y definir las a través de la aportación de un panel de expertos que en técnicas de animación grupal y con personas facilitadoras de la dinámica van definiendo las funciones y tareas, conocimientos, competencias, conductas, actitudes, herramientas, materiales, etc., que requiere el desarrollo -con garantías de calidad- de una ocupación en específico. En este rubro también se incorpora el assessment center.
----------------------	--

Figura 21. Instrumentos para evaluar competencias obtenido de diferentes autores, (elaboración propia).

Sin duda, es extensa la gama de opciones herramientas con las que se cuenta para la evaluación de las competencias. Sin embargo, es importante contemplar que estas herramientas deben contar con los principios de fiabilidad, aceptabilidad y factibilidad para asegurar su confiabilidad.

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

Klinvex, et al (2000) y Alles (2008), coinciden en que los pasos mínimos que debe tener un procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales está conformado por los siguientes elementos (Figura 22):

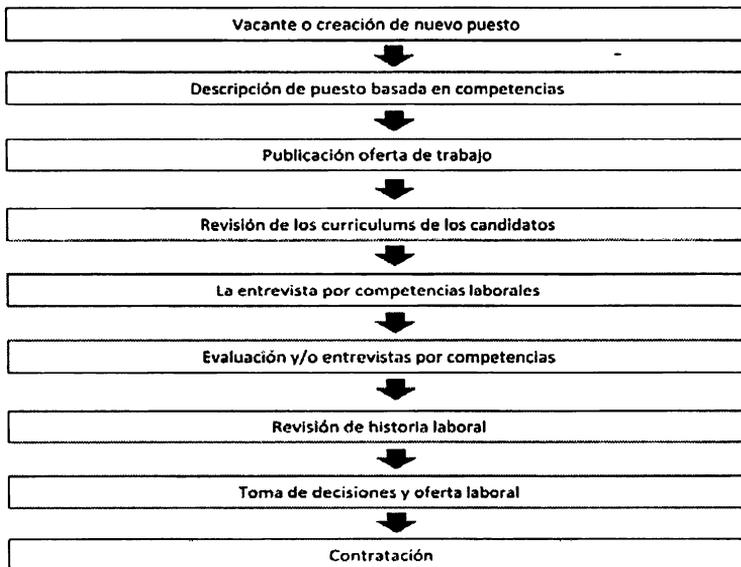


Figura 22. Pasos mínimos del procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

A continuación se revisará a detalle cada paso.

Vacante o creación de nuevo puesto

Se genera a partir de una baja en un puesto de trabajo o por la necesidad de crear uno debido a que la organización así lo requiera.

Descripciones de puesto de trabajo basadas en competencias laborales

Las descripciones de puesto con base en competencias laborales modifican el concepto de ¿qué deberes, tareas y responsabilidades implican este trabajo?, por ¿qué competencias se necesitan para realizar con éxito el trabajo?. Con estas nuevas premisas se deben contemplar actualmente los descriptores. (Klinvex, K., O'Connel, C., Klinvex, C. 2000).

Una descripción de puesto consta de dos partes, el descriptivo de puesto y el perfil. El primero abarca las características generales del puesto, como nombre del puesto, a quién reporta, funciones, tareas, etc. El perfil contiene las características de comportamientos, destrezas, conocimientos y motivación; es decir las competencias laborales. Además se pueden integrar otros factores como edad o sexo (Alles, 2008).

Una descripción de puesto con base en competencias laborales debe contener los elementos, según los siguientes autores (Figura 23):

Klinvex, et al (2000)	Alles (2008)
Nombre del puesto	Cliente (externo o externo)
Importancia del puesto	Puesto
Responsabilidades principales (funciones)	Objetivo de la posición
Métodos de operación (tareas)	Descripción del puesto: dependencia, sectores a cargo, principales funciones.
Competencias y Criterios esenciales de cada competencia solicitada (especificar el nivel de dominio)	Requisitos del puesto: Experiencia, educación, otros conocimientos (p.c., idiomas, etc.), otros requisitos (edad, sexo, etc.), Personalidad/competencias conductuales dominantes
Conocimientos, aptitud y capacidad y motivación	Remuneración
Criterios preferidos (no esenciales). Edad, idioma, etc.	
Supervisión (puesto al que reporta) y remuneración.	

Figura 23. Elementos de una descripción de puesto por competencias laborales, elaboración propia a partir de Klinvex et al (2000) y Alles (2008).

Publicación de la oferta de trabajo elaborada en función a las competencias laborales requeridas para el puesto.

Escoger dónde se va a publicar la vacante es importante. Para ello se debe tener claro el mercado al cual se quiere llegar. Se puede hacer reclutamiento interno o externo. En caso de ser reclutamiento interno, se deben seguir las políticas de la empresa para la publicación de la vacante. En caso de reclutamiento externo se puede contratar a un consultor externo para todo el proceso o reclutar por parte de la empresa a través de bolsas de trabajo. Si se va a reclutar en bolsas de trabajo es importante que el mensaje de la empresa sea lo más personalizado posible con el fin de atraer únicamente al segmento que deseamos y así poder tener ya un primer filtro de candidatos a través del anuncio de la vacante. Evitar generalidades en el anuncio nos garantiza que no aplique a todo el que lo lea (Pogorzelski, Harriot, Hardy, 2009). A continuación algunos de los elementos que debe tener el anuncio, según los siguientes autores (Figura 24):

Klinvex, et al (2000)	Alles (2008)	Pogorzelski et al (2009)
Nombre de la empresa (es opcional)	Definición de la empresa puede ser con logotipo de la misma o sin datos de manera confidencial	Manejar la marca de la empresa es importante.
Mensaje ensalzando a la empresa (competitividad en el mercado, excelente desarrollo personal, etc.)	Descripción de la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo, etc.	Defina las afinidades del personal en el sector productivo de su empresa e inclúyalas en el anuncio. Por ejemplo las bonificaciones en caso de ventas.
Que puesto estamos ofertando	Requisitos excluyentes y no excluyentes.	Considere las diferencias generacionales. Si requiere jóvenes emprendedores puede manejar algo como "posición ejecutiva con horarios flexibles". Si requiere gente más madura, "estabilidad laboral".
Que competencias se deben cubrir	Competencias dominantes.	Valores, competencias, experiencia y destrezas
Que prestaciones ofrecemos (el salario es opcional)	Frase que indique que se ofrece.	Prestaciones tangibles: auto, salario etc.
Medio para ponerse en contacto con la empresa ofertante	Indicaciones finales. Adonde escribir o adonde presentarse. Plazos y horarios, documentos que deben presentar. Especificar pretensiones económicas, etc.	Prestaciones intangibles: excelente desarrollo profesional, adquisición de experiencia, capacitación constante, ambiente de trabajo, etc. Donde postularse.

Figura 24. Elementos de un anuncio de vacantes. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000), Alles (2008) y Pogorzelski et al (2009).

Revisión de los currículos de los candidatos que se propusieron a la oferta de trabajo

Los currículos se comprobarían con base en los siguientes requisitos, según los siguientes autores (Figura 25):

Klinvex, et al (2000)	Alles (2008)	Pogorzelski et al (2009)
Que refleje las competencias solicitadas	Lectura del currículo que fue previamente filtrado por medios electrónico.	Cada solicitud se acusa de recibido (se puede hacer de manera automática).
Tiempo promedio en cada trabajo anterior para verificar estabilidad laboral	Descartar a los que hayan pasado filtro electrónico pero que no cubran.	Los candidatos que no pasan la 1a selección son notificados inmediatamente y se agradece su interés.
Si son viables realizar entrevista vía telefónica para corroborar información y si siguen siendo opción se les cita a entrevista.	Se pueden realizar preguntas on line para ratificar información (verificar la congruencia de la historia laboral, edad, estudios, etc.)	Si son adecuados para otros roles se les avisa.
	Se puede aplicar un cuestionario de conocimientos técnicos on line o vía telefónica.	Los que son adecuados son contactados después de contactar a los más idóneos.
	A los candidatos viables se les cita a entrevista.	Los que son perfectos por cubrir las competencias clave son notificados en un lapso no mayor a dos días y son citados a entrevista.

Figura 25. Elementos a comprobar en los currículos de los candidatos a un puesto. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000), Alles (2008) y Pogorzelski et al (2009).

La entrevista por competencias

La entrevista por competencias surge al incorporar a una entrevista preguntas o metodologías para evaluar las competencias dominantes (Alles, 2008). "La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar" (Alles, 2006 p. 36).

A continuación factores importantes que debe tener la entrevista por competencias según los siguientes autores (Figura 26):

Klinvex, et al (2000)	Alles (2008)
Se debe hacer apertura y cierre de la entrevista.	Antes de iniciar la entrevista se debe conocer el currículo, tener a la mano la guía de entrevista estructurada y dudas surgidas de la lectura del currículo.
Evaluar: aptitud motivación, competencias.	Establecer los tiempos de entrevista por candidato y respetarlos. Se checan primero los datos generales del currículo como lugar donde vive, edad, etc.
Proporcionar al candidato datos sobre las características de la empresa y las funciones a realizar.	Se debe realizar en privado, con un mínimo de distractores, lugar cómodo y ventilado, sentarse frente a frente con un escritorio formal de por medio.
Obtener un punto de vista objetivo sobre la manera de interactuar del candidato con respecto a las competencias a evaluar.	Para la evaluación de competencias se recomienda la entrevista enfocada en los siguientes aspectos: <u>-Situación.</u> ¿qué paso, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Con quién? <u>-Tarea.</u> ¿Cuál era su papel? ¿qué se esperaba de usted? <u>-Acción.</u> ¿qué hizo? ¿Cómo? <u>-Resultado.</u> ¿Cuál fue el efecto?, ¿qué indicadores vio?
Se debe contar con una entrevista estructurada.	Realizar preguntas cerradas y abiertas para obtener la mayor cantidad de información posible.
Se recomienda usar juegos de rol estructurados.	Si son varios candidatos viables se puede hacer entrevista grupal con dinámicas como el assessment.
Se deben evitar preguntas que atenten contra los derechos humanos del candidato.	Se deben obtener datos concretos sobre conocimientos, destrezas y motivación.
Se debe ser puntual en la cita con el candidato.	Hacer siempre el cierre de la entrevista.
Se recomienda una entrevista con el área técnica además de la de recursos humanos	La última decisión sobre el candidato viable a contratar no es de R.H., sino del cliente interno que solicito al personal.

Figura 26. Factores importantes de la entrevista por competencias laborales . Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

Evaluación o entrevista por competencias.

La evaluación psicológica tradicional a través de test o inventarios no es excluyente de la evaluación o entrevista por competencias laborales, ya que ambas se complementan. Las primeras arrojan datos generales sobre características de personalidad asociadas a las competencias, como liderazgo, trabajo en equipo, etc. La evaluación y la entrevista por competencias arrojan datos sobre la base de competencias obtenida en la empresa por

un procedimiento previo y que permite recopilar datos sobre comportamientos, destrezas, conocimientos y motivaciones que son observables o medibles. Para la evaluación ya se mencionó a la entrevista como un instrumento para obtener datos al respecto. La otra forma es establecer dinámicas donde los candidatos resuelvan, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, para poder evaluar su rendimiento y capacidad de éxito (Alles, 2008).

En el caso de los test o inventarios a utilizar para la evaluación es importante que estas cubran con el requisito de validez (Klinvex, et al., 2000).

Las evaluaciones dentro del proceso de selección pueden ser de diferente tipo y aplicar para áreas específicas. En el siguiente cuadro Alles (2008) muestra diferentes tipos de evaluación y conceptos evaluados en los diferentes pasos de un procedimiento de reclutamiento y selección por competencias (Figura 27).

Tipos de evaluación y conceptos evaluados				
Evaluación	Competencias	Personalidad	Potencial	Conocimientos
Preselección: Aplicación de test o examen por Internet. _				X
Preselección: Aplicación de cuestionario de pre entrevista.				X
Preselección: Pre entrevista o entrevistas breves.				X
Preselección: Examen de conocimientos.				X
Entrevista:				X
Entrevista Grupal		X		X
Entrevista por competencias:		X		X
Evaluaciones psicológicas	X			
Evaluaciones psicológicas grupales		X		
Evaluaciones de potencial		X		
ACM (<i>Assessment Center Method</i>)			X	
Pruebas específicas sobre conocimientos (Incluyen Idiomas)	X			X
El cliente interno evalúa conocimientos en la entrevista				X

Figura 27. Tipos de evaluación y conceptos evaluados en las diferentes fases del procedimiento de reclutamiento y selección (Alles, 2008 p. 283).

A continuación, se presentan los factores más importantes a tomar en cuenta en la evaluación de los candidatos, según los siguientes autores (Figura 28):

Klinvex, et al (2000)	Alles (2008)
Se recomienda la aplicación de test de habilidad o aptitud, Inventarios de personalidad y Test de conocimientos técnicos (sobre el puesto a ocupar).	Evaluación Psicológica tradicional. Se requiere a un psicólogo entrenado en la materia. Se recomienda utilizar test psicométricos y proyectivos, con el fin de evaluar aspectos personales, intelectuales y socio-laborales.
Es importante utilizar una pequeña pero diversificada cantidad de buenos test.	Evaluación por competencias a través de la entrevista y de técnicas grupales o individuales donde se pongan en marcha las conductas, comportamientos, conocimientos destrezas y motivaciones del candidato.
Los test deben arrojar datos sobre las competencias del puesto a ocupar.	Se recomienda que la evaluación práctica en las técnicas grupales o individuales la lleve a cabo el cliente interno o es importante que esté presente al momento de realizarla.
El resultado de un test no es concluyente en una decisión de contratación. Se deben tomar en cuenta otros factores como la entrevista, la investigación sociolaboral, etc.	Los resultados se pueden comentar de manera breve con el candidato si este así lo solicita.
Se pueden utilizar técnicas grupales que permitan observar las conductas relacionadas con las competencias a evaluar.	Se recomienda realizar un integrado de los resultados obtenidos de las evaluaciones psicologías y las evaluaciones por competencias para discusión o entrega con el cliente interno. Los resultados deben ser claros sin jergas técnicas que generen confusión.

Figura 28. Factores a tomar en cuenta en la evaluación de los candidatos. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

Para la evaluación de la motivación Alles (2008), propone las siguientes preguntas (Figura 29):

Preguntas sugeridas para evaluar motivación	
Expectativa de desarrollo profesional	1.- ¿Por qué quieres ingresar a.....? 2.- ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....? 3.- ¿Qué imagina que estará haciendo dentro de tres años? 4.- ¿Dónde podría realizar un mejor aporte a nuestra organización?
Motivaciones para el cambio	1.- ¿Qué elementos consideraría para un cambio? ¿En qué orden de importancia? 2.- En caso de una respuesta a un anuncio, indagar si está en una búsqueda intensa o contestó a este por un interés particular. 3.- ¿En cuántas búsquedas está participando? ¿Qué expectativas tiene respecto a ellas? 4.- ¿Alguna vez le hicieron una contraoferta cuando usted presento la renuncia? ¿Qué le motivo a cambiar cuando se fue de.....?

Figura 29. Fuente, Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires 2003, p. 155 en Alles (2008, p. 275).

Revisión de historial laboral

Ahora se comentaran los factores a tomar en cuenta en la revisión de historial laboral de los candidatos, según Klinvex, et al (2000), ver Figura 30:

Klinvex, et al (2000)	
Se debe preguntar en anteriores empleos sobre actitud, presentación general, comportamientos y responsabilidad.	
se debe preguntar sobre su rendimiento con base en las competencias que se están evaluando.	
Razón por la cual abandonó la empresa.	-
Corroborar el tiempo de estancia y salario devengado.	

Figura 30. Factores a tomar en cuenta en la revisión de historial laboral de los candidatos, elaboración propia a partir de Klinvex, et al, (2000).

Toma de decisiones y oferta laboral

A continuación los factores a tomar en cuenta en la toma de decisiones y oferta laboral de los candidatos, según los siguientes autores (Figura 31):

Klinvex, et al (2000)	Alles (2008)
La toma de decisiones debe tomar en cuenta la suma de todos los pasos anteriores en este procedimiento.	Confección de informe sobre finalistas. Debe ser completa y objetiva para que el cliente interno tenga expectativas razonables sobre los candidatos finales.
Se le debe avisar al candidato que es aceptado como al que no lo fue.	Presentación de finalistas al cliente interno. Ya sea que los finalistas se entrevisten por primera vez para una selección final o ya se hayan conocido durante el proceso, el personal de R.H. debe estar presente y asesorar durante todo el proceso.
Se presenta oferta laboral al candidato.	Selección del finalista por parte del cliente interno. Se asesora al cliente interno sobre los resultados obtenidos para la toma de decisión del mismo.
Proceso de admisión.	Negociación de a oferta de empleo. La puede hacer el jefe inmediato ó Recursos Humanos. Será con base en las políticas de la empresa al respecto.
	Presentación de la oferta por escrito. Proceso de admisión.

Figura 31. Factores a tomar en cuenta en la toma de decisiones y oferta laboral de los candidatos. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

Aquí se revisó una secuencia en el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales con los pasos generales que se contemplan por varios autores. Dependiendo de los diferentes autores o la finalidad de los mismos se pueden agregar más pasos o se pueden subdividir los pasos anteriores.

PROCEDIMIENTO

1. PROCESO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES CON BASE EN LA MISIÓN DE LA EMPRESA

El procedimiento descrito en este capítulo está alineado totalmente a las necesidades de negocio específicas de la empresa y alineado también a un modelo de Planeación Estratégica Empresarial. Usando el Modelo de Planeación Estratégica Empresarial, se tomó la Misión de la empresa para generar de ella visión, objetivos organizacionales, políticas, metas organizacionales y modelos de competencias laborales alineados a la organización. Este proceso va de lo general a lo individual, es decir, para este caso, desde la Misión de la empresa hasta las competencias laborales por puesto.

Todas las áreas de la empresa participaron en la gestión de este proceso. A continuación se citan las diez áreas de la empresa:

- Dirección General
- Operaciones
- Nuevas tecnologías
- Laboratorio de software
- Ventas
- Compras
- Calidad
- Centros de servicio
- Recursos Humanos
- Seguridad Informática

Las sesiones fueron lideradas por el Jefe de Recursos Humanos de la empresa en donde participaron:

- Directivos: Un socio y el Director General de la empresa.
- Recursos Humanos, el Director del área, el Gerente de Recursos Humanos (Líder de proyecto) y la Jefa de Reclutamiento y Selección.
- En el caso de las ocho áreas restantes participaron los directores y dos especialistas por cada una de ellas

A este grupo que participó en el proceso se le denominó Comité de Especialistas.

En las sesiones se utilizó la técnica de lluvia de ideas, llenado de documentos que recababan información sensible acerca de la empresa y de su proyección a corto y largo plazo y procedimientos de votación para consenso y decisiones finales.

La finalidad de este capítulo es mostrar cómo a través de un proceso sistematizado basado en una Planeación Estratégica Empresarial se obtuvieron dos tipos de Competencias Laborales alineadas a los procesos de la organización:

- Competencias Organizacionales: Suma de comportamientos, destrezas y conocimientos que deben tener todos los colaboradores de la empresa.

- **Competencias Funcionales:** Suma de comportamientos, destrezas y conocimientos requeridos para que el desempeño en un puesto de trabajo sea el esperado o superior al promedio del mismo.

Una vez obtenidas las competencias laborales para la organización se procedió a una reingeniería del área de Reclutamiento y selección para la adecuación a un proceso por competencias laborales.

A continuación se describirá el proceso llevado a cabo para la obtención de las Competencias Organizacionales y Funcionales.

1.1 DISEÑO MATRIZ

La metodología de la Planeación Estratégica Empresarial recomienda utilizar una Matriz para poder visualizar mejor el avance de todo el proceso. Esta Matriz nos permitirá organizar la información y de ella obtendremos los siguientes rubros:

- Visión de la Empresa
- Valores Organizacionales
- Objetivos Estratégicos
- Política de Calidad
- Competencias Organizacionales y Competencias Funcionales

Esta matriz contó con 7 fases, las cuales se derivaron a partir de la Misión de la empresa.

Las 7 fases que se trabajaron para el desarrollo de la Matriz son las siguientes, ver también Figura 32:

Fase 1. Frases Clave.- División de la misión para obtener frases clave.

Fase 2. Descripción.- Descripciones del significado de las frases clave obtenidas.

Fase 3. ¿Qué responde?.- Establecer si la descripción tiene valor para el cliente, valor para la empresa o ambas.

Fase 4. Valor Intrínseco.- Se busca el valor que tiene el enunciado de manera intrínseca.

Fase 5. Enunciados.- Determinación de enunciados para competencias.

Fase 6. Determinar Competencias.- Selección de enunciados para ser usados como competencias laborales.

Fase 7. Desarrollo de los descriptores y grados de dominio.- De las competencias laborales Organizacionales seleccionadas, así como el desarrollo de las Funcionales.

Matriz						
Misión						
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7
Frases clave	Descripción	¿Qué responde?	Valor Intrínseco	Enunciados	Determinar competencias	Desarrollo descriptores y grados de dominio

Figura 32. 7 Fases para el desarrollo de la matriz para obtener competencias laborales (elaboración propia).

Para poder iniciar con las 7 fases primero se debe contar con la Misión de la empresa, la cual se cita a continuación:

Misión

Ser reconocidos como un conjunto de empresas líder, integrado por un equipo comprometido con el desarrollo de soluciones y servicios soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes, contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.

A continuación se expondrá lo que se obtuvo en el proceso de las siete Fases derivadas de la Misión de la Empresa.

1.2. DESARROLLO DE LAS FASES DEL DISEÑO MATRIZ PARA LA OBTENCIÓN DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Fase 1. Frases Clave.

La misión se dividió en frases cortas para obtener las Frases Clave. Las Frases Clave deben tener sentido por sí mismo y congruencia para que se puedan interpretar en las siguientes Fases. No es necesario que se formulen oraciones completas.

Una vez revisada la Misión se acordó que se dividiría en 6 Frases Clave, mismas que se consensó por el comité de especialistas que tenían sentido y eran congruentes. Las Frases quedaron de la siguiente manera (ver también Figura 33):

Frase clave 1.- Ser reconocidos como una empresa líder,...

Frase clave 2.- ...integrada por un equipo comprometido con el desarrollo de...

Frase clave 3.- ...soluciones y servicios...

Frase clave 4.- ...soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes,...

Frase clave 5.- ...contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas...

Frase clave 6.- ...y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.

Misión
Fase
1
Frases Clave
1.- Ser reconocidos como una empresa líder...
2.- ...integrada por un equipo comprometido con el desarrollo de...
3.- ...soluciones y servicios...
4.- ...soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes,...
5.- ...contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas...
6.- ...y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.

Figura 33. Esquema fase I (elaboración propia).

Fase 2. Descripción.

Se realizan las Descripciones de las Frases Clave arrojadas de la fase 1. Se obtuvieron los siguientes resultados, ver Figura 34.

Misión	
Fases	
1	
2	
Frases Clave	Descripción
1.- Ser reconocidos como una empresa líder...	Es una empresa sólida que integra varias áreas especializadas. La sinergia de estas áreas nos da la fuerza que nos distingue de la competencia. La misión va más allá de lo que hacemos y busca el reconocimiento en la industria como líderes
2.- ...integrada por un equipo comprometido con el desarrollo de...	La Empresa invierte en contar con personal profesional capaz de responder a las demandas de sus diferentes proyectos. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, sus miembros deben estar integrados en dos niveles - dentro de cada área y en toda la empresa. Esto nos da valor.
3.- ...soluciones y servicios...	Todas las áreas de la empresa ofrecen soluciones y servicios (muchas veces intangibles) por lo que dependemos en gran medida de nuestra actitud hacia el cliente.
4.- ...soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes,...	Nuestro portafolio se distingue por incluir diversas alternativas de soluciones y servicios - todos soportados por tecnología. Esto nos permite ofrecer a nuestros clientes la solución que mejor se adapte a sus necesidades para el logro de sus objetivos.
5.- ...contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas...	Al incorporar nuestros servicios y soluciones buscamos impactar directamente en los procesos de nuestros clientes.
6.- ...y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.	La misión debe inspirar a los miembros de la organización. Esperamos que un individuo identifique cómo nuestros proyectos impactan sobre las organizaciones, lo que se traduce en un impacto en la sociedad.

Figura 34. Esquema fase 2 (elaboración propia).

Fase 3. ¿Qué responde?.

Una vez obtenidas las Descripciones se analizaron en función a dos conceptos:

- Valor para el Cliente y/o
- Valor para la Empresa

El análisis se hizo a través de la pregunta: La Descripción (obtenida en la fase 2)... ¿Qué responde hacia el exterior o hacia el interior de la empresa?

A continuación las respuestas obtenidas, ver Figura 35:

Misión		
Fases		
1	2	3
Frases Clave	Descripción	¿Qué responde?
1.- Ser reconocidos como una empresa líder...	Es una empresa sólida que integra varias áreas especializadas. La sinergia de estas áreas nos da la fuerza que nos distingue de la competencia. La misión va más allá de lo que hacemos y busca el reconocimiento en la industria como líderes	Valor para el cliente
2.- ...integrada por un equipo comprometido con el desarrollo de...	La Empresa invierte en contar con personal profesional capaz de responder a las demandas de sus diferentes proyectos. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, sus miembros deben estar integrados en dos niveles - dentro de cada área y en toda la empresa. Esto nos da valor.	Valor para el cliente
3.- ...soluciones y servicios...	Todas las áreas de la empresa ofrecen soluciones y servicios (muchas veces intangibles) por lo que dependemos en gran medida de nuestra actitud hacia el cliente.	Valor para el negocio
4.- ...soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes,...	Nuestro portafolio se distingue por incluir diversas alternativas de soluciones y servicios - todos soportados por tecnología. Esto nos permite ofrecer a nuestros clientes la solución que mejor se adapte a sus necesidades para el logro de sus objetivos.	Valor para el cliente y Negocio
5.- ...contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas...	Al incorporar nuestros servicios y soluciones buscamos impactar directamente en los procesos de nuestros clientes.	Valor para el cliente
6.- ...y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.	La misión debe inspirar a los miembros de la organización. Esperamos que un individuo identifique cómo nuestros proyectos impactan sobre las organizaciones, lo que se traduce en un impacto en la sociedad.	Valor para el negocio

Figura 35. Esquema fase 3 (elaboración propia).

Fase 4. Valor Intrínseco.

Se busca el valor que tienen las Frases seleccionadas de manera intrínseca, buscando cómo se interrelaciona con la imagen o funcionalidad de la Empresa. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 36.

Misión			
Fases			
1	2	3	4
Frases Clave	Descripción	¿Qué responde?	Valor Intrínseco
1.- Ser reconocidos como una empresa líder...	Es una empresa sólida que integra varias áreas especializadas. La sinergia de estas áreas nos da la fuerza que nos distingue de la competencia. La misión va más allá de lo que hacemos y busca el reconocimiento en la industria como líderes	Valor para el cliente	Impacto en el comportamiento de la empresa. Diferenciador.
2.- ...integrada por un equipo comprometido con el desarrollo de...	La Empresa invierte en contar con personal profesional capaz de responder a las demandas de sus diferentes proyectos. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, sus miembros deben estar integrados en dos niveles - dentro de cada área y en toda la empresa. Esto nos da valor.	Valor para el cliente	Impacto en el comportamiento de la empresa. Diferenciador.
3.- ...soluciones y servicios...	Todas las áreas de la empresa ofrecen soluciones y servicios (muchas veces intangibles) por lo que dependemos en gran medida de nuestra actitud hacia el cliente.	Valor para el negocio	Define el negocio
4.- ...soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes,...	Nuestro portafolio se distingue por incluir diversas alternativas de soluciones y servicios - todos soportados por tecnología. Esto nos permite ofrecer a nuestros clientes la solución que mejor se adapte a sus necesidades para el logro de sus objetivos.	Valor para el cliente y Negocio	Define el negocio
5.- ...contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas...	Al incorporar nuestros servicios y soluciones buscamos impactar directamente en los procesos de nuestros clientes.	Valor para el cliente	Define como la empresa sirve a sus clientes e interesados.
6.- ...y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.	La misión debe inspirar a los miembros de la organización. Esperamos que un individuo identifique cómo nuestros proyectos impactan sobre las organizaciones, lo que se traduce en un impacto en la sociedad.	Valor para el negocio	Motiva e inspira a la organización.

Figura 36. Esquema fase 4 (elaboración propia).

Fase 5. Enunciados.

A continuación con base en el análisis de la Fase 1 a la Fase 4 se determinan los Enunciados a utilizar como origen para las competencias dentro de la empresa así como su significado general. Es importante recalcar que los enunciados se derivan del análisis de las Frases clave contenidas en la Misión de la Empresa y de la Descripción de los mismos, primordialmente. A modo de ejemplo se presenta el desarrollo para la Frase 1.

La Frase 1 dice qué lo que queremos es "Ser reconocidos como una empresa líder", la Descripción (Fase 2) marca tres conceptos con respecto a la Frase 1:

- Nuestra empresa es sólida ya que integra varias áreas especializadas.
- La sinergia de estas áreas nos da la fuerza que nos distingue de la competencia.
- La misión va más allá de lo que hacemos y busca el reconocimiento en la industria como líderes.

En la Frase 1 y la descripción de la misma se han subrayado las palabras que por consenso por parte del Comité de Especialistas se consideraron como representativas de lo que se busca como empresa.

Continuando con el ejemplo, al revisar en la Fase 3, el Comité de Especialistas decidió que era importante que los conceptos de liderazgo y reconocimiento aparecieran reflejados en todas las actividades en donde se estuviera en contacto con el cliente, ya sea, publicidad, información de nuestra filosofía, trato directo o cualquier factor comercial de nuestra empresa. Al entrar en la Fase 4 se consensó por parte del Comité de Especialistas que establecer los conceptos de Liderazgo y reconocimiento (reconocimiento por contar con áreas especializadas que nos permiten distinguirnos de la competencia) a nivel externo, en el mercado competitivo de tecnologías de la información, era un diferenciador relevante. Al llegar a la Fase 5 los enunciados seleccionados por parte del Comité de Especialistas y sus conceptos generales quedaron así:

- Liderazgo: Si comenzamos por influir en nuestros colaboradores como individuos, lograremos influir en el mercado como organización.
- Conocimiento del Negocio y del Mercado: Debemos conocer el modelo de negocio de la organización y las condiciones del mercado para mantenernos como líderes.

Este ejercicio es lo que se hizo con cada una de las Frases Clave derivadas de la Misión.

A continuación en la Figura 37 se presentan los 14 Enunciados que resultaron de la Fase 5.

Enunciados	Descripción
1.- Liderazgo	Si comenzamos por influir en nuestros colaboradores como individuos, lograremos influir en el mercado como organización.
2.-Conocimiento del negocio y del mercado	Debemos conocer el modelo de negocio de la organización y las condiciones del mercado para mantenernos como líderes.
3.-Comunicación efectiva	Para la efectiva integración - entre empresas y áreas - es necesaria la comunicación. Para que nuestra oferta sea global, debemos entender plenamente las necesidades del cliente.
4.- Trabajo en equipo	Para la efectiva integración - entre empresas y áreas - es necesario el trabajo en equipo. Para que nuestra oferta sea global, debemos trabajar en equipo.
5.- Negociación	Requerimos habilidades de negociación para relacionarnos con los demás.
6.- Actitud de Servicio	Somos una empresa de servicios, por lo tanto el valor fundamental es contar con dicha actitud.
7.- Atención al Cliente	La actitud de servicio se complementa con una correcta atención al cliente.
8.-Desarrollo permanente	Requerimos una actitud de actualización constante porque la tecnología es un recurso que siempre está cambiando.

Continúa la Figura 37.

9.- Innovación	La capacidad de innovación es necesaria para cubrir las necesidades que enfrentamos en cada proyecto.
10.-Compromiso y orientación a resultados	Debemos contribuir al logro de los objetivos de la organización para así asegurar el éxito de nuestros proyectos.
11.- Satisfacción del Cliente	Su satisfacción respalda que nuestra oferta sea efectivamente una solución.
12.- Integridad y respeto	Actuamos por convicción conforme a las normas éticas, morales y los valores de la organización en todas nuestras actividades.
13.-Desarrollo de redes Sociales	Desarrollamos redes y relaciones efectivas al interior y exterior de la organización, inspirando y energizando a los demás.
14.- Actitud positiva	Mantendemos una actitud positiva ante los retos de cada proyecto porque comprendemos nuestro impacto en la organización y la sociedad.

Figura 37. 14 Enunciados resultantes de la fase 5 (elaboración Propia).

En la Figura 38 se presenta la Matriz desarrollada desde la Fase 1 hasta la Fase 5.

Misión				
Fases				
1	2	3	4	5
Frases Clave	Descripción	¿Qué responde?	Valor Intrínseco	Enunciados
1.- Ser reconocidos como una empresa líder...	Es una empresa sólida que integra varias áreas especializadas. La sinergia de estas áreas nos da la fuerza que nos distingue de la competencia. La misión va más allá de lo que hacemos y busca el reconocimiento en la industria como líderes	Valor para el cliente	Impacto en el comportamiento de la empresa. Diferenciador.	Liderazgo. Conocimiento del negocio y del mercado.
2.- ...integrada por un equipo comprometido con el desarrollo de...	La Empresa invierte en contar con personal profesional capaz de responder a las demandas de sus diferentes proyectos. Para aprovechar al máximo esta oportunidad, sus miembros deben estar integrados en dos niveles - dentro de cada área y en toda la empresa. Esto nos da valor.	Valor para el cliente	Impacto en el comportamiento de la empresa. Diferenciador.	Comunicación efectiva. Trabajo en equipo. Negociación
3.- ...soluciones y servicios...	Todas las áreas de la empresa ofrecen soluciones y servicios (muchas veces intangibles) por lo que dependemos en gran medida de nuestra actitud hacia el cliente.	Valor para el negocio	Define el negocio	Actitud de Servicio. Atención al Cliente.

Continúa la Figura 38.

4.- ...soportados por infraestructura tecnológica y orientados al logro de los objetivos estratégicos de nuestros clientes,...	Nuestro portafolio se distingue por incluir diversas alternativas de soluciones y servicios - todos soportados por tecnología. Esto nos permite ofrecer a nuestros clientes la solución que mejor se adapte a sus necesidades para el logro de sus objetivos.	Valor para el cliente y Negocio	Define el negocio	Desarrollo permanente. Innovación
5.- ...contribuyendo al mejoramiento de sus cadenas productivas...	Al incorporar nuestros servicios y soluciones buscamos impactar directamente en los procesos de nuestros clientes.	Valor para el cliente	Define como la empresa sirve a sus clientes e interesados.	Compromiso y orientación a resultados. Satisfacción del Cliente.
6.- ...y, de ese modo, al desarrollo de la sociedad.	La misión debe inspirar a los miembros de la organización. Esperamos que un individuo identifique cómo nuestros proyectos impactan sobre las organizaciones, lo que se traduce en un impacto en la sociedad.	Valor para el negocio	Motiva e inspira a la organización.	Integridad y respeto. Desarrollo de redes Sociales. Actitud positiva.

Figura 38. Matriz de la fase 1 a la fase 5 (elaboración Propia).

A partir de la Fase 6 el proceso está dirigido a obtener, con base a los Enunciados arrojados en la-Matriz, de la Fase 1 a la Fase 5 las Competencias Organizacionales y las Competencias Funcionales.

Fase 6. Determinar Competencias.

De los enunciados generados se procedió a determinar el tipo de Valor al que pertenecen y realizar el análisis de qué enunciados se utilizarían para ser usados como Competencias Laborales y cuáles para otros procesos intrínsecos de la Planeación Estratégica Empresarial.

Del análisis de las preguntas referidas a ¿qué responde?, las 14 competencias se organizaron en tres partes, Valor para el Cliente (imagen e influencia externa) , Valor para el negocio (imagen e influencia interna) y los que abarcan ambas partes, quedando de la siguiente manera:

Valor para el cliente:

- Liderazgo
- Conocimiento del negocio y del mercado
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Negociación
- Compromiso y orientación a resultados
- Satisfacción del cliente

Valor para el negocio:

- Actitud de servicio
- Atención al cliente
- Integridad
- Desarrollo de redes Sociales
- Actitud positiva

Valor para el cliente y para el negocio:

- Desarrollo permanente
- Innovación

Los enunciados Ubicados en "Valor para el Cliente" se utilizaron con prioridad en la creación de la Visión de la empresa, ya que están intrínsecamente relacionados con una proyección al mercado laboral y hacia los objetivos internos del negocio. Para la creación de los Valores, Objetivos Estratégicos y Política de Calidad de la empresa se utilizaron los 14 Enunciados resultantes de la Fase 1 a la Fase 5.

A continuación se procedió al análisis por parte del Comité de Especialistas de los 14 enunciados obtenidos de la fase 1 a la fase 5 para definir cuáles de esos Enunciados serían tomados para la conformación de las Competencias Organizacionales y de las Competencias Funcionales. Por consenso por parte del Comité de Especialistas se seleccionaron los siguientes 6 Enunciados:

- Liderazgo
- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Negociación
- Actitud de servicio
- Compromiso y orientación a resultados

Estos 6 Enunciados fueron seleccionados tomando como base que al ser habilidades, conocimientos o actitudes inherentes o adquiridos por el personal de nuestra empresa estaríamos alineados a los intereses comerciales y filosóficos de la misma.

En el caso de los demás Enunciados no ocupados para las Competencias Organizacionales se acordó por parte del Comité de Especialistas que se tomarían en cuenta al momento de realizar la Descripción de cada Competencia Organizacional y Funcional ya que están intrínsecos en los procesos de la organización.

Fase 7. Desarrollo de descriptores y grados de dominio.

En esta fase se desarrollaron los descriptores de las Competencias Organizacionales Seleccionadas y de los grados de Dominio con apoyo de los enunciados propuestos por parte del Comité de Especialistas.

Con apoyo de los enunciados propuestos por parte del Comité de Especialistas y a los requerimientos de agregar conceptos de los otros enunciados que originalmente no fueron tomados como competencias se llevó a cabo el desarrollo de los descriptores de Competencias Organizacionales cuidando que la estructura de los descriptores estuviera alineada al ámbito laboral productivo.

Una vez que el comité de especialistas terminó el desarrollo de los descriptores de las seis Competencias Organizacionales estableció que se manejarían cuatro grados de dominio por cada Competencia Organizacional para aplicarlos al personal de la siguiente manera (ver figura 39):

Grados de dominio	Aplica dentro de la empresa a:
I	Áreas Operativas
II	Jefes de Área y Coordinadores, Preventa
III	Gerencias y Subgerencias, Ventas
IV	Direcciones y Ventas Corporativas

Figura 39. Los cuatro grados de dominio para las competencias organizacionales (elaboración propia).

Los grados de dominio quedaron en orden descendente buscando que los enunciados del grado uno reflejen el menor o más básico conocimiento de la Competencia y el grado cuatro refleje el grado más alto de conocimiento y habilidad para la competencia.

Para la actividad del desarrollo de los grados de dominio de cada Competencia Corporativa el comité de especialistas se dividió en cuatro grupos acordes a la asignación de los grados de dominio, es decir:

- Directores Generales grado cuatro de dominio
- Gerencias y Subgerencias Generales grado tres de dominio
- Jefes de área y Coordinadores grado dos de dominio
- Áreas operativas grado uno de dominio

Se tomó una competencia a la vez hasta terminar con los grados de dominio de las seis Competencias Organizacionales. Durante el desarrollo de los grados de dominio de cada competencia organizacional estuvo presente todo el comité, con la finalidad de que no se perdiera la secuencia en lo que se estaba solicitando en cada grado de dominio y buscando que en efecto existieran diferencias congruentes entre los indicadores de cada grado de dominio. Lo anterior debido a que estos grados de dominio se utilizarían como diferenciadores en áreas de la empresa como Reclutamiento y Selección, Capacitación, entre otras. Estos grados de dominio también servirían más adelante para llevar a cabo evaluaciones de desempeño y valuaciones de los puestos.

A continuación se presenta un formato final para una Competencia Organizacional (ver Figura 40):

(Nombre de la Competencia Organizacional)	
Descriptor de la Competencia Organizacional	
Grado de Dominio	Descriptor del Grado de Dominio
I	
II	
III	
IV	

Figura 40. Formato final para competencias organizacionales, (otorgado por La Empresa).

En lo que se refiere a las Competencias Funcionales, es decir, las competencias inherentes al puesto; el comité de especialistas acordó que habría un mínimo de dos Competencias Funcionales por puesto y un máximo de tres. En el caso de las Competencias Funcionales, como éstas están dirigidas al puesto de manera específica, no manejan grados de dominio ya que están intrínsecamente relacionadas a una única función dentro de la organización.

Para el desarrollo de las Competencias Funcionales se acordó por parte del comité de especialistas que los representantes del comité tomarían las áreas a las que pertenecen y en conjunto con el personal de Recursos Humanos integrante del comité de especialistas, serían los encargados de desarrollar dichas competencias.

Al respecto, el comité de especialistas llegó a los siguientes acuerdos:

- Se avanzaría un área a la vez en el desarrollo de las Competencias Funcionales siguiendo la metodología usada para el desarrollo de las Competencias Organizacionales.
- Al momento del desarrollo de las Competencias Funcionales era obligatorio que el personal por área perteneciente al comité de especialistas más el personal de Recursos Humanos también del comité de especialistas estuvieran presentes. Ya que se debía tener siempre en cuenta la Misión, la Visión, los Objetivos Organizacionales, la Filosofía y las Competencias Organizacionales de la organización para la obtención de las Competencias Funcionales.
- Era obligatorio por parte de los responsables del comité de especialistas de cada área integrar en los talleres de reflexión y trabajo al personal que se consideraba experto de cada puesto de trabajo. Lo anterior con el fin de asegurar que la información sería alineada al puesto.

- Se estableció un máximo de seis meses para tener las Competencias Funcionales de todos los puestos.
- Se estableció iniciar por el área de Ventas, esto abarcaba el área de Preventa.
- Se estableció que como parte de los entregables documentales por área estarían las Competencias Funcionales y las Descripciones de Puesto por competencias laborales.

A continuación presentamos el formato final para las Competencias Funcionales (ver Figura 41):

(Nombre de la Competencia Funcional)			
Descriptor de la Competencia Funcional			
Área:		Puesto:	

Figura 41. Formato final para competencias funcionales, (otorgado por **La Empresa**).

Para el objetivo del presente trabajo se mencionará el proceso que se llevó a cabo para el desarrollo de las competencias funcionales que aplicaron al área de Preventa, localizado dentro del área de Ventas de **La Empresa**.

1.3 DESARROLLO DE COMPETENCIAS FUNCIONALES PARA EL PUESTO DE PREVENTA

Con un grupo conformado por los representantes de ventas y de Recursos Humanos del comité de especialistas más cuatro expertos seleccionados del área de Preventa se llevó a cabo el desarrollo de las competencias Funcionales para el puesto de Preventa utilizando la misma metodología usada en el desarrollo de los descriptores y grados de dominio de las Competencias Organizacionales (talleres de reflexión y trabajo) y sin perder de vista la Misión, Visión, Objetivos Organizacionales, Filosofía y Competencias Organizacionales de **La Empresa**.

Como se puede apreciar en la Figura 1 (organigrama), el único puesto dentro del área de Preventa es el de Consultor de Preventa. A partir de este momento se hará referencia al mismo como: puesto de Preventa por practicidad, sin embargo, dado que en el área de Preventa solo hay un puesto, se utilizará de manera indiscriminada uno u otro termino (área/puesto) para señalar el puesto.

Así pues, los resultados para el puesto de Preventa arrojaron tres Competencias Funcionales (ver también Figura 42):

Planificación de Proyectos: Habilidad para administrar las actividades de uno o más proyectos asignados al mismo tiempo

Integración de Procesos: Habilidad para armar y poner en marcha procesos dentro de un proyecto

Innovación: Habilidad para diseñar y presentar soluciones novedosas. Capacidad de auto aprendizaje en nuevas Tecnologías



Figura 42. Mapeo final competencias funcionales del puesto de Preventa (elaboración propia).

1.4 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y FUNCIONALES FINALES PARA EL PUESTO DE PREVENTA

En resumen, las Competencias Organizacionales y Funcionales que se obtuvieron para el puesto de Preventa se muestran en la Figura 43.

Organizacionales	Competencias	Funcionales
Liderazgo		Planificación de Proyectos
Comunicación Efectiva		Integración de Procesos
Trabajo en Equipo		Innovación
Negociación		
Actitud de Servicio		
Compromiso y Orientación a resultados		

Figura 43. Competencias organizacionales y funcionales finales para el puesto de Preventa (elaboración Propia).

Una vez obtenidas las competencias Organizacionales y Funcionales para el puesto de Preventa se revisará el proceso de Reingeniería del área de Reclutamiento y Selección hacia un proceso por Competencias Laborales así como la documentación implementada para tal fin.

2. IMPLEMENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA

El proceso de la Matriz con base en la Misión de la empresa generó la información necesaria para la creación de:

- Misión
- Valores
- Objetivos Estratégicos Empresariales
- Política de Calidad
- Competencias Laborales

En el caso de la Misión y los Valores, éstos ya existían y fueron reemplazados por los nuevos generados. Los Objetivos Estratégicos Empresariales, la Política de Calidad y Las Competencias Laborales se establecieron como nuevos procesos dentro de la empresa a difundirse e implementarse. Por lo que se inició con la planeación para la propaganda y campañas relativas al cambio dentro de la empresa.

En lo concerniente al área de Recursos Humanos, la implementación de las Competencias Laborales se estableció en dos vertientes:

- Reingeniería del área de Reclutamiento y Selección para adaptarse al nuevo modelo de selección de personal por competencias laborales.
- Capacitación del personal de toda la empresa con base en los requerimientos de las competencias Laborales.

Para el fin de este reporte laboral la información se va a centrar en el proceso de Reingeniería del área de Reclutamiento y Selección aterrizándolo posteriormente al caso específico de la implementación para el puesto de Preventa.

Se revisará ahora cómo funcionaba el área de Reclutamiento y Selección antes del proceso de Reingeniería al que fue sometido para adaptarse a una gestión por competencias laborales.

2.1 PROCEDIMIENTO UTILIZADO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN ANTES DEL MODELO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

El área de Reclutamiento y Selección contaba únicamente con una persona en el departamento y se tenía el siguiente procedimiento (esta información se obtuvo del Procedimiento para Reclutamiento y Selección vigente en ese momento dentro de **La Empresa**):

Objetivo

Establecer los pasos a seguir para realizar el reclutamiento, la selección y contratación de personal para La Empresa

Alcance

Este procedimiento aplica para el área de Reclutamiento y Selección, Recursos Humanos, así como para todas aquellas áreas que se involucren en la solicitud, reclutamiento y contratación de personal.

Políticas

- Cada expediente debe tener integrados los documentos que forman parte de este procedimiento.
- En el caso de los puestos de nueva creación se debe llenar la descripción de puesto correspondiente. Del área que requiere el puesto depende la información que se utiliza para el correcto reclutamiento, la selección y contratación del candidato.
- Cualquier empleado de la empresa puede canalizar, recomendar o prospectar candidatos para cualquiera de las vacantes que se tengan, pero debe esperar las evaluaciones, entrevistas y trámites vinculados en este procedimiento para dar trámite a la fecha de contratación.
- Es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y del área solicitante generar, aplicar y evaluar los exámenes requeridos para el puesto.
- El departamento de Reclutamiento y Selección tiene la responsabilidad y el compromiso de hacer observaciones respecto a la contratación de un candidato por esa razón cualquier candidato debe realizar el procedimiento establecido para el reclutamiento, la selección y la contratación de personal.
- En el caso del trámite para acceso a las instalaciones se llenará el formato de registro de acceso, mismo que deberá ser llenado y entregado con todos los datos ahí solicitados.

Procedimiento y Responsabilidad

1. Solicitante

- Identifica la necesidad de personal de sustitución y/o de nueva creación.
- Realiza el llenado manual o electrónicamente de la Requisición de Personal.
- Solicita validación de la requisición del personal a la Dirección General (firmas de autorización).
- En caso de que no sea aprobada la requisición del personal, finaliza el procedimiento.
- Si es aprobada la requisición del personal, continua con la actividad
- Envía a Jefe de Reclutamiento el formato autorizado para Requisición del personal con firmas.

2. Jefe de Reclutamiento

- Recibe Formato de Requisición de Personal. Dicho documento puede ser elaborado de manera manual o electrónica por el área o departamento que solicite

personal de sustitución o de nueva creación. El documento únicamente tendrá validez y se le hará seguimiento si cuenta con las firmas de autorización correspondientes.

- Consulta cartera, misma que debe contar con una vigencia no mayor a seis meses y debe estar organizada por mes.
- Si hay candidatos, continua con el procedimiento de lo contrario busca en Fuentes de Reclutamiento.
- Realiza filtro de candidatos buscando una terna que cubran con los requisitos del área solicitante.
- Se comunica con los candidatos que han sido seleccionados e indaga si están interesados en la plaza. Se llena Formato de Solicitud de Empleo.
- Envía currículum de candidatos viables al solicitante para revisión de los mismos.
- Si son viables, continua con el procedimiento de lo contrario concluye trámite y acude de nuevo a la búsqueda de candidatos en fuentes de reclutamiento.
- Cita a candidatos viables a entrevista y aplica baterías psicométricas.
- Envía a candidatos que acreditaron las entrevistas y pruebas psicométricas a entrevista con Jefe de Área correspondiente.
- Coordina prueba técnica con el área correspondiente y el candidato. El área correspondiente llena la parte del formato de integración para la Evaluación Técnica.
- Si es aceptado el candidato continua con el proceso, de lo contrario concluye trámite y acude de nuevo a la búsqueda de candidatos en fuentes de reclutamiento.
- Solicita documentos al candidato y realiza programación para investigación socioeconómica. La investigación socioeconómica se llevará a cabo únicamente con personal que ocupará mandos directivos, personal que manejará valores o en el caso de que así lo solicite el director del área solicitante. En cualquiera de los dos casos se tendrá que tener la autorización de la dirección general de la empresa correspondiente.
- Verifica datos de documentos contra currículum y/o solicitud de empleo.
- Si acredita los datos de la investigación socioeconómica continua con el proceso de lo contrario inicia nuevamente en Fuentes de Reclutamiento.
- Solicita al candidato que acuda a firmar contrato laboral y de confidencialidad.
- Solicita al candidato llene formato de registro de acceso.
- Entrega formato de registro de acceso a mesa de ayuda.
- Toma fotografía al candidato para realizar gafete de nuevo ingreso y lo programa para curso de inducción.
- Integra expediente del personal de nuevo ingreso.

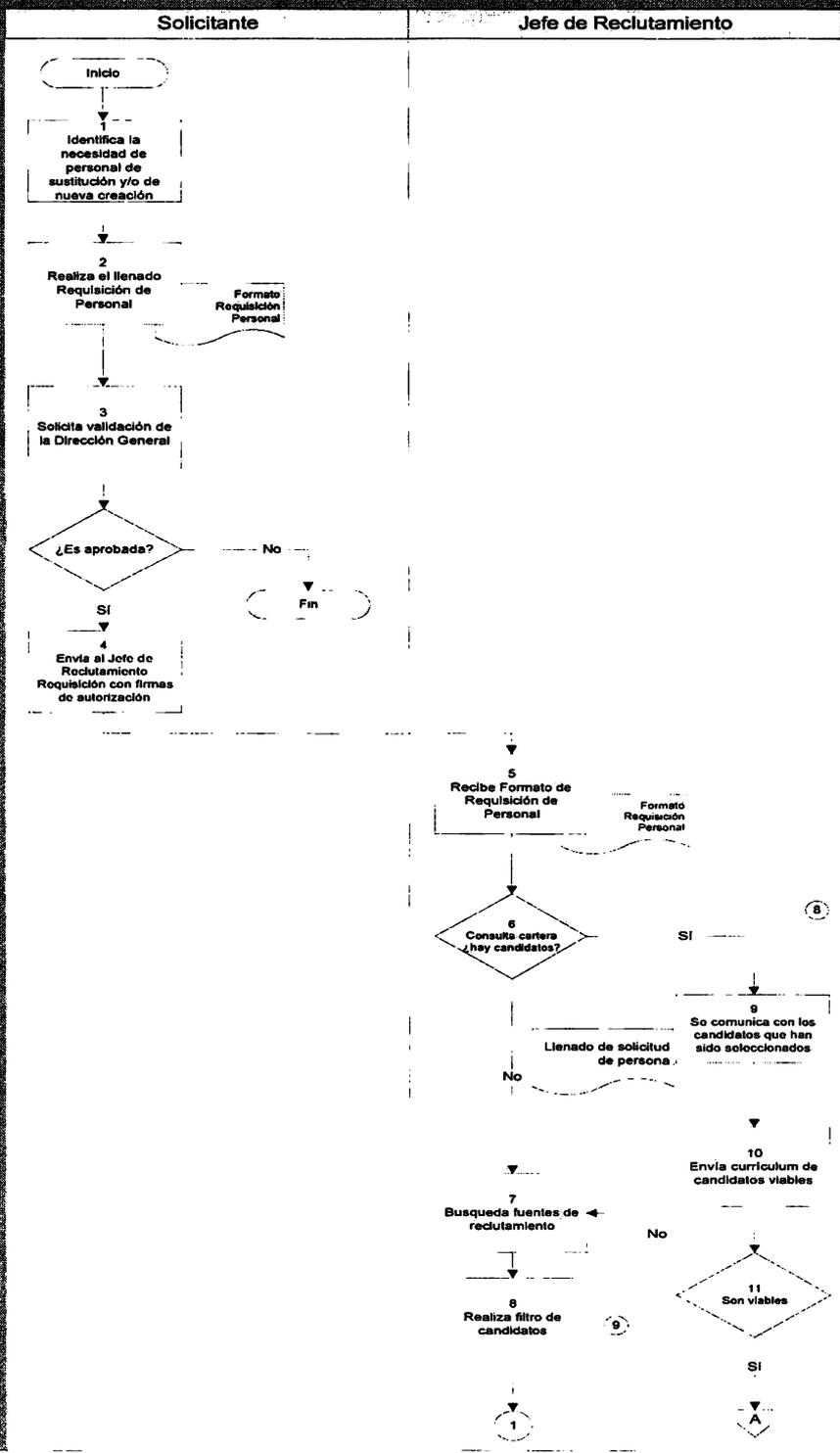
3. Gerente de Recursos Humanos

- Supervisa que el expediente esté completo y correcto antes de ser archivado.

4. Jefe de Reclutamiento y Selección

- Archiva expediente y es responsable del resguardo de esta información

A continuación en la figura 44 se presenta el flujograma del procedimiento antes descrito.



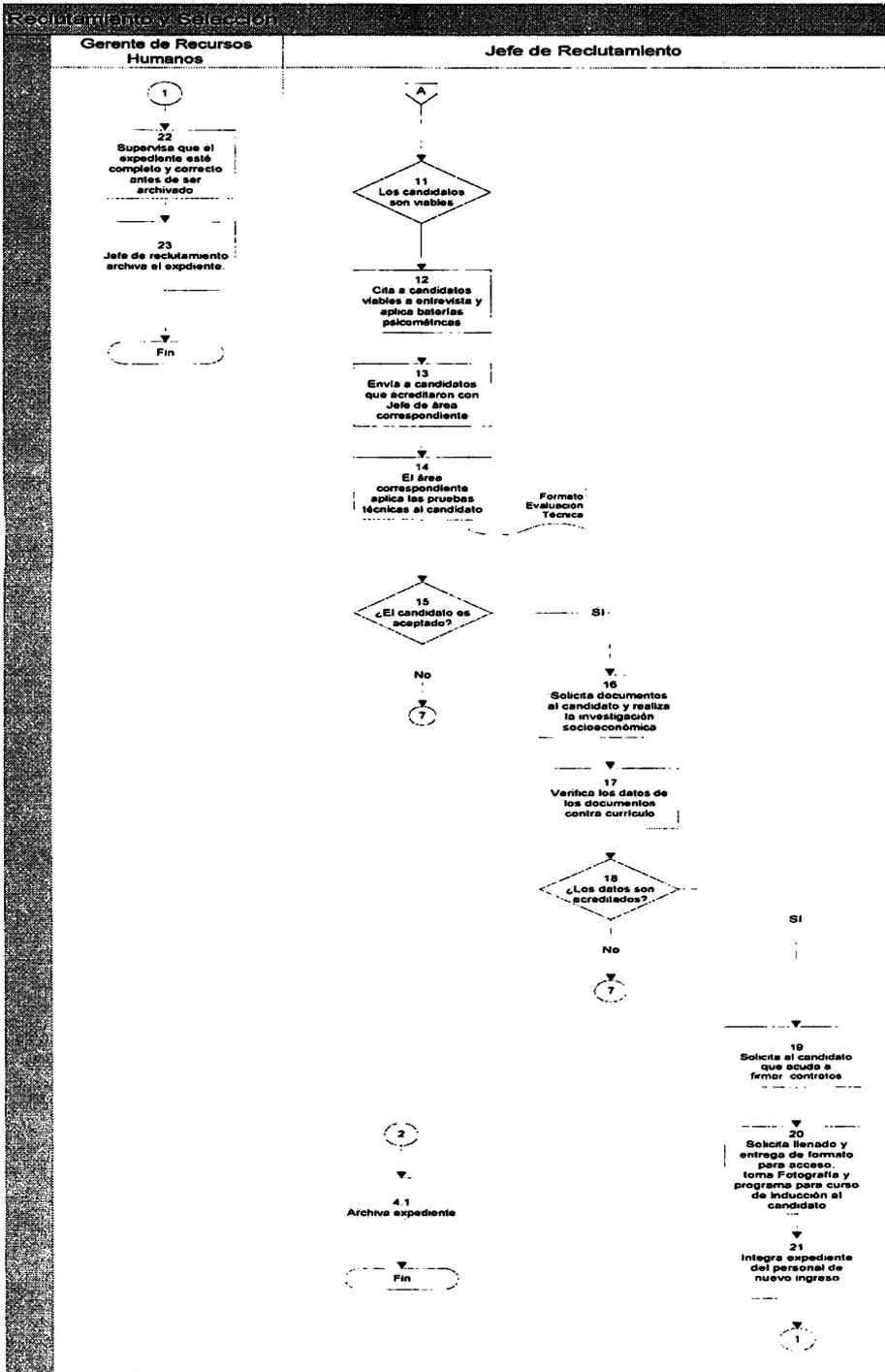


Figura 44. Flujoograma del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional. Proporcionado por La Empresa.

2.2 OPORTUNIDADES DE MEJORA QUE SE DETECTARON EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y QUE SE BUSCABA RESOLVER CON LA REINGENIERÍA DEL ÁREA Y LA IMPLEMENTACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES.

Las oportunidades de mejora abarcan a nivel general dentro de la empresa a varios procesos y áreas. Sin embargo, para mantener el apego al objetivo del presente reporte laboral solo se mencionaran las encontradas en el área de Reclutamiento y Selección, en dos vertientes:

De carácter general

- Obtener un procedimiento de Reclutamiento y Selección alineado a los objetivos organizacionales a través de una reingeniería del mismo adoptando un modelo de competencias laborales
- Contar con un diccionario de competencias Organizacionales y Funcionales alineadas a los objetivos organizacionales de **La Empresa**.
- Mejorar el área de Reclutamiento y Selección en tiempos y costos.

De carácter específico

- Los descriptores de puesto eran muy reducidos en los datos que solicitaban. La mayor parte del formato estaba dedicado a los conocimientos técnicos del candidato. Lo anterior debido a que la empresa por ser de Tecnologías de la Información era en lo que más interés tenía.
- En el descriptor de puesto los apartados "Actividades a realizar" y "Responsabilidades" eran muy escuetos y se llenaban de manera muy general, lo que permitía que en la práctica los líderes les asignaran una gran gama de actividades a su personal. Lo que provocaba que se cayera en arbitrariedades.
- Los formatos que se utilizaban para la requisición de personal contenían un apartado en donde se ponía el perfil del candidato a contratar. Este apartado tenía que ser llenado con la descripción de puesto vigente, misma que cada líder tenía en una carpeta por área solo del personal a su cargo. Sin embargo, al momento de llenar este formato de requisición, dado que las descripciones de puesto daban casi todo el peso a los conocimientos técnicos los líderes tenían la libertad de solicitar prácticamente lo que ellos desearan en habilidades personales y en las actividades y responsabilidades para el candidato a elegir. De tal manera que aunque fuera el mismo líder y fuera la misma vacante, nunca se parecía una requisición a otra. Existía además la problemática de encontrar en el mercado a la persona que tuviera los conocimientos técnicos y las habilidades personales y sociales que se solicitaban de manera arbitraria. Aquí la mejora sería contar con las competencias Organizacionales y Funcionales que delimitarían las actividades del candidato a contratar. Además de que los formatos de requisición ya no tendrían el apartado del perfil del candidato. Este perfil de candidato se manejaría únicamente en el descriptor de puesto.
- Se tenía una fuerte rotación de personal en la empresa derivada del inadecuado proceso de Selección de personal y de que no existían límites claros con respecto a las actividades a realizar en los puestos de trabajo.

- En el proceso de realizar descriptores de puesto de nueva creación no se permitía que se involucrara el área de Reclutamiento y Selección ya que se argumentaba que no tenía los conocimientos técnicos necesarios para entender el perfil. Esto derivaba en que los perfiles tuvieran la preponderancia solo en estos aspectos técnicos, sin tomar en cuenta habilidades personales y sociales del individuo.
- Los costos por no tener al personal ideal dentro de la empresa o por la constante rotación, además de los costos generados por el área de Reclutamiento y Selección, aunque no eran medidos con detalle, eran sin duda altos y repercutían en la productividad de la empresa.
- Se implementó como política que a todos los candidatos viables a ocupar los puestos vacantes se les aplicará la batería psicométrica de la empresa ya que no existía una política acerca de las pruebas psicométricas e incluso había candidatos a los que no se les aplicaban ya que a veces bastaba con que cubrieran la parte técnica.
- No se hace una validación de información de los anteriores trabajos de los candidatos. Es decir, no se verificaban referencias laborales. Esto repercutía en la productividad de la empresa ya que no se conocía el desempeño del candidato en otras empresas y eso es importante ya que el solo hecho de tener los conocimientos técnicos no aseguraba que el candidato pudiera tener un buen desempeño en la organización.
- Para el presente trabajo una de las oportunidades de mejora que fue punta de lanza para el proceso de adopción de Competencias Laborales fue el caso del área de preventa, ya que este personal, aunque cubría con los conocimientos técnicos del puesto, no tenían las habilidades necesarias para trabajar en equipo y organizarse para las elaboraciones de las propuestas para las licitaciones de gobierno y privadas y para llevar a cabo las presentaciones de los productos que representaban frente a los clientes. Lo cual generaba la pérdida de oportunidades de negocio. Además, este personal de preventa no contaba con un portafolio de habilidades necesarias para el puesto. Siendo esta área de vital importancia para el cierre de ventas dentro de la organización.

2.3 ACTUAL PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

Como parte de la reingeniería del área, para el procedimiento de Reclutamiento y Selección por competencias laborales se tomaron varias medidas:

- Un primer paso fue enviar a capacitación en competencias laborales a la psicóloga a cargo del área de Reclutamiento y Selección además de que se le solicitó que estuviera presente durante el proceso que se llevó a cabo para el desarrollo de las competencias laborales.
- También se contrataron dos personas más en el área de Reclutamiento y Selección que quedaron a cargo de la líder y que tenían experiencia en Reclutamiento y Selección por competencias laborales.
- Se llevaron a cabo talleres con proveedores externos de capacitación en donde participaron cinco miembros de la empresa: tres del área de Reclutamiento y

Selección, el Director y el Gerente del área de Recursos Humanos para establecer el nuevo proceso direccionado a apoyar al área de Reclutamiento y Selección y a establecer el nuevo procedimiento por competencias laborales.

Bajo esta dinámica de reingeniería, se llevó a cabo el cambio del procedimiento del área de Reclutamiento y Selección a uno bajo el esquema de gestión por competencias laborales. A continuación se revisará el procedimiento de Reclutamiento y Selección una vez aplicada la reingeniería al área (esta información se obtuvo del Procedimiento para Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales vigente en La Empresa):

Objetivo

Establecer los pasos a seguir para realizar el reclutamiento, la selección y contratación de personal para la empresa.

Alcance

Este procedimiento aplica para el área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, así como para todas aquellas áreas que se involucren en la solicitud, reclutamiento y contratación de personal de la empresa.

Definiciones

- Formato de Requisición: Es un documento que establece datos generales de la vacante como título de puesto, centro de costos y el sueldo a ofrecer. Debido a lo anterior, el formato Requisición de Personal debe contener las firmas de autorización correspondientes.
- Formato de entrevista por competencias: Documento guía que determina una estructura durante la entrevista, dando un seguimiento a las impresiones que el entrevistador tiene del perfil del candidato y si cuenta con las competencias laborales necesarias para cubrir el puesto. El entrevistador debe tener también al momento de la entrevista el Curriculum Vitae y la descripción de puesto del candidato con el fin de dirigir las preguntas hacia las Competencias Organizacionales y Funcionales requeridas.
- Formato para Integración de Batería Psicométrica: Documento que integra el resumen de las pruebas psicométricas que se aplican al candidato para su evaluación psicológica y evaluación de Habilidades solicitadas por las competencias Organizacionales y Funcionales. Dicho contenido es confidencial, para uso exclusivo de recursos humanos y debe ser tomado en cuenta para la contratación del candidato.
- Formato para Integración de Evaluación Técnica: Documento que avala el resultado del conjunto de pruebas técnicas que se aplican en el área correspondiente para evaluar los conocimientos técnicos del candidato a cubrir un puesto específico. Dicho documento debe contener la firma de quien aplicó y evaluó los conocimientos técnicos.
- Formato de Referencias Laborales: Documento que integra el desempeño del candidato de los tres últimos empleos con el fin de verificar su desempeño general, nivel de responsabilidad y apego a las competencias laborales que

estamos solicitando (se tomarán los datos de la descripción de puesto correspondiente para esta última actividad).

- Formato de Evaluación de Seguimiento al Desempeño Laboral: Documento que envía el área de Reclutamiento y Selección al líder del personal que cumple cinco meses después de su contratación dentro de la empresa. Lo anterior con el fin de evaluar competencias laborales y conocimientos técnicos en la práctica de sus funciones. Del resultado de este documento se derivará la permanencia o separación del empleado a prueba.

Documentos Relacionados

Instrucción de Trabajo para la Elaboración de la Descripción de puesto

Políticas

- Cada expediente debe contener el formato Requisición de Personal, el formato para Integración de Batería Psicométrica, el formato para Integración de Evaluación Técnica, adicionalmente de los documentos de datos personales y aquellos que avalen la competencia para cubrir el puesto.
- No se dará trámite a ninguna vacante que no cuente con el formato Requisición de Personal llenado de manera completa y correcta, con las firmas de autorización correspondientes.
- Para el reclutamiento de personal se tomará en cuenta el descriptor de puesto correspondiente a la vacante, es decir, las competencias laborales, actividades y conocimientos técnicos allí contenidos. En caso de que se requiera agregar habilidades o conocimientos a lo ya especificado, la nueva información se pondrá a consideración del Gerente de Recursos Humanos para analizar en conjunto con el líder del área solicitante si estos nuevos requisitos proceden o si se tiene que realizar una descripción de puesto nueva ya que se puede tratar de una posición diferente dentro de la empresa.
- En el caso de los puestos de nueva creación el área solicitante debe de llenar la descripción de puesto correspondiente en conjunto con el área de reclutamiento y selección de personal. Del área que requiere el puesto depende la información que se utiliza para el correcto reclutamiento, la selección y contratación del candidato.
- No se desarrollará, bajo ningún motivo, descripción de puesto alguna sin la colaboración del área solicitante.
- Cualquier persona a nivel interno puede prospectarse o recomendar candidatos para las vacantes generadas dentro del grupo, estos candidatos deben acatar el proceso del procedimiento de reclutamiento y selección.
- El área solicitante realizará las pruebas técnicas correspondientes a los candidatos prospectos (terna) las cuales pueden ser verbales, prácticas o escritas. Independientemente de la prueba aplicada es responsabilidad del solicitante entregar el formato para integración de Evaluación Técnica con su Vo.Bo. a Recursos Humanos como única evidencia de que ésta fue satisfactoria. Así mismo el área de recursos humanos deberá realizar las evaluaciones psicométricas y a su vez generar el Formato para Integración de Batería Psicométrica.
- El departamento de Reclutamiento y Selección tiene la responsabilidad y el compromiso de hacer observaciones y recomendaciones respecto a la contratación de un candidato.
- El departamento de reclutamiento y selección es sólo un punto de enlace para el proceso de digitalización, por tal motivo su responsabilidad se limita a enviar el

formato al departamento correspondiente para que el empleado que carezca de clave de acceso a las instalaciones, la tramite.

- Los responsables o líderes de área deben conocer las políticas del procedimiento de reclutamiento y selección.
- Durante la entrevista no se debe realizar promesa alguna, compromiso con el candidato, fecha de ingreso o contratación, salarios o beneficios sin la coordinación previa con Recursos Humanos.
- El departamento de Reclutamiento y Selección debe dar prioridad a aquellos empleados de la empresa y para los que la posición vacante signifique una oportunidad de desarrollo.
- No será motivo de discriminación alguna el género, religión, estado civil, filosofía o edad del candidato a contratar. Siempre y cuando no vaya contra la integridad, valores, moral o afectación real alguna hacia el grupo o cualquiera de las empresas que lo conforman.
- No se contratará a ninguna persona que tenga parentesco con los miembros que integran a las empresas del grupo. Salvo autorización de la Dirección Corporativa.
- Anualmente Recursos Humanos en coordinación con los responsables de área realizará la revisión de las descripciones de puesto para verificar que las Competencias Laborales Organizacionales y Funcionales siguen vigentes para los puestos a su cargo.
- No se contratará a ningún candidato que no cubra de manera satisfactoria con las evaluaciones de Competencias Laborales y conocimientos técnicos.

Procedimiento y Responsabilidad

1. Solicitante

- Identifica la necesidad de personal de sustitución y/o de nueva creación.
- Realiza el llenado manual o electrónicamente de la Requisición de Personal.
- Solicita validación de la requisición del personal a la Dirección General (firmas de autorización).
- En caso de que no sea aprobada la requisición del personal, finaliza el procedimiento.
- Si es aprobada la requisición del personal, continúa con la actividad.
- Entrega al Jefe de Reclutamiento el formato Requisición de personal con las firmas de autorización correspondiente.

2. Jefe de Reclutamiento

- Recibe Formato de Requisición de Personal, dicho documento puede ser elaborado de manera manual o electrónica por el área o departamento que solicite personal de sustitución o de nueva creación. El documento únicamente tendrá validez y se le hará seguimiento si cuenta con las firmas de autorización correspondientes.
- En caso de que se trate de un puesto de nueva creación, se elabora en conjunto con el especialista del área el llenado del Formato para la Descripción de Puestos. El formato debe ser llenado de acuerdo a la Instrucción para Descripción de Puesto.
- Si hay candidatos en la base de datos interna, continúa el proceso de lo contrario busca en Fuentes de Reclutamiento externas.
- Realiza filtro de candidatos buscando una terna que cubra con las competencias laborales y conocimientos técnicos especificados en la descripción de puesto.

- Se comunica con los candidatos que han sido seleccionados, indaga si están interesados en la plaza y solicita su Curriculum Vitae para su revisión.
- Envía currículum de candidatos viables al área solicitante para revisión de los mismos.
- Si son viables, continúa con el proceso de lo contrario busca en Fuentes de Reclutamiento
- Concluye trámite y acude de nuevo a la búsqueda de candidatos en fuentes de reclutamiento.
- Cita a candidatos viables a entrevista con el área de Reclutamiento y Selección. Realiza entrevista con base en el Formato de entrevista por competencias y aplica baterías psicométricas. Realiza la investigación de sus últimos tres empleos llenando el Formato de Referencias Laborales.
- Envía a candidatos que acreditaron las entrevistas, pruebas psicométricas y referencias laborales a entrevista con Jefe de Área correspondiente.
- El área correspondiente aplica las pruebas técnicas al candidato, llena y entrega el Formato para Integración de Evaluación Técnica. En él mencionará los puntos evaluados y de haber utilizado algún otro formato lo anexará.
- Si el candidato es aceptado continúa con el procedimiento de lo contrario ejecuta las actividades desde la búsqueda en Fuentes de Reclutamiento.
- Solicita documentos al candidato y realiza la investigación socioeconómica siempre y cuando el personal que ingrese ocupe mandos directivos, maneje valores o en el caso de que así lo solicite el director del área solicitante.
- Verifica los datos de los documentos contra currículum.
- Si los datos se acreditan continúa con el proceso, de lo contrario ejecuta las actividades desde la búsqueda en Fuentes de Reclutamiento.
- Solicita al candidato que acuda a firmar contrato laboral y de confidencialidad.
- Toma fotografía al candidato para realizar gafete de nuevo ingreso y lo programa para curso de inducción.
- Integra expediente del personal de nuevo ingreso.

3. Gerente de Recursos Humanos

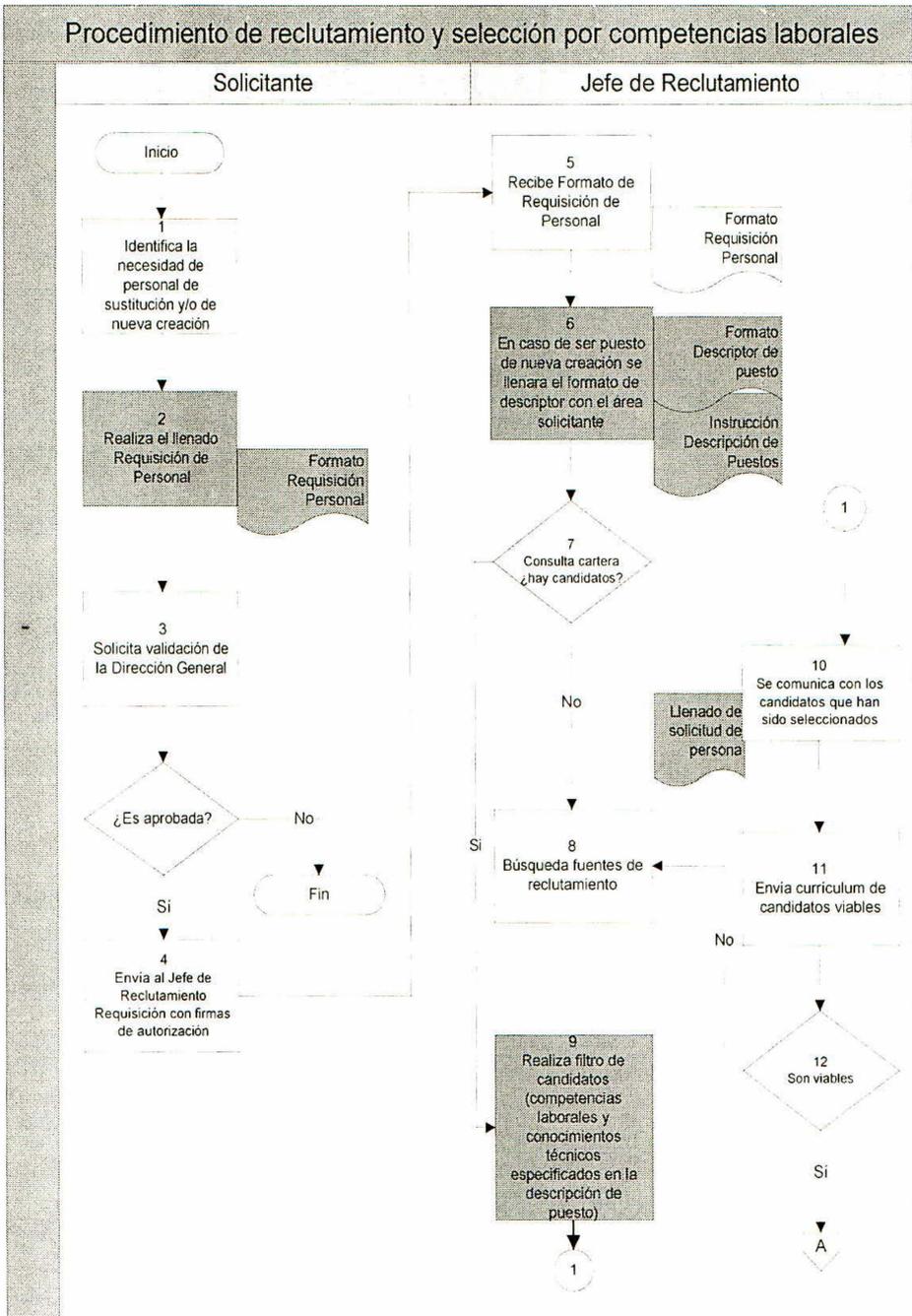
- Supervisa que el expediente esté completo y correcto antes de ser archivado.

4. Jefe de Reclutamiento y Selección

- Archiva expediente y es responsable del resguardo de esta información.
- Envía al Jefe de área el Formato de Evaluación de Seguimiento al Desempeño Laboral a los cinco meses después de la contratación del candidato para la evaluación de competencias laborales y conocimientos técnicos. En caso de ser favorable el resultado archiva evaluación en el expediente. en caso de no ser satisfactoria turna la evaluación a la Gerencia de Recursos Humanos para toma de decisión.

Fin del procedimiento

A continuación en la Figura 45 se presenta el flujograma del procedimiento antes descrito. Los pasos que aparecen oscurecidos son los que están interrelacionados con la inclusión de la gestión por competencias laborales.



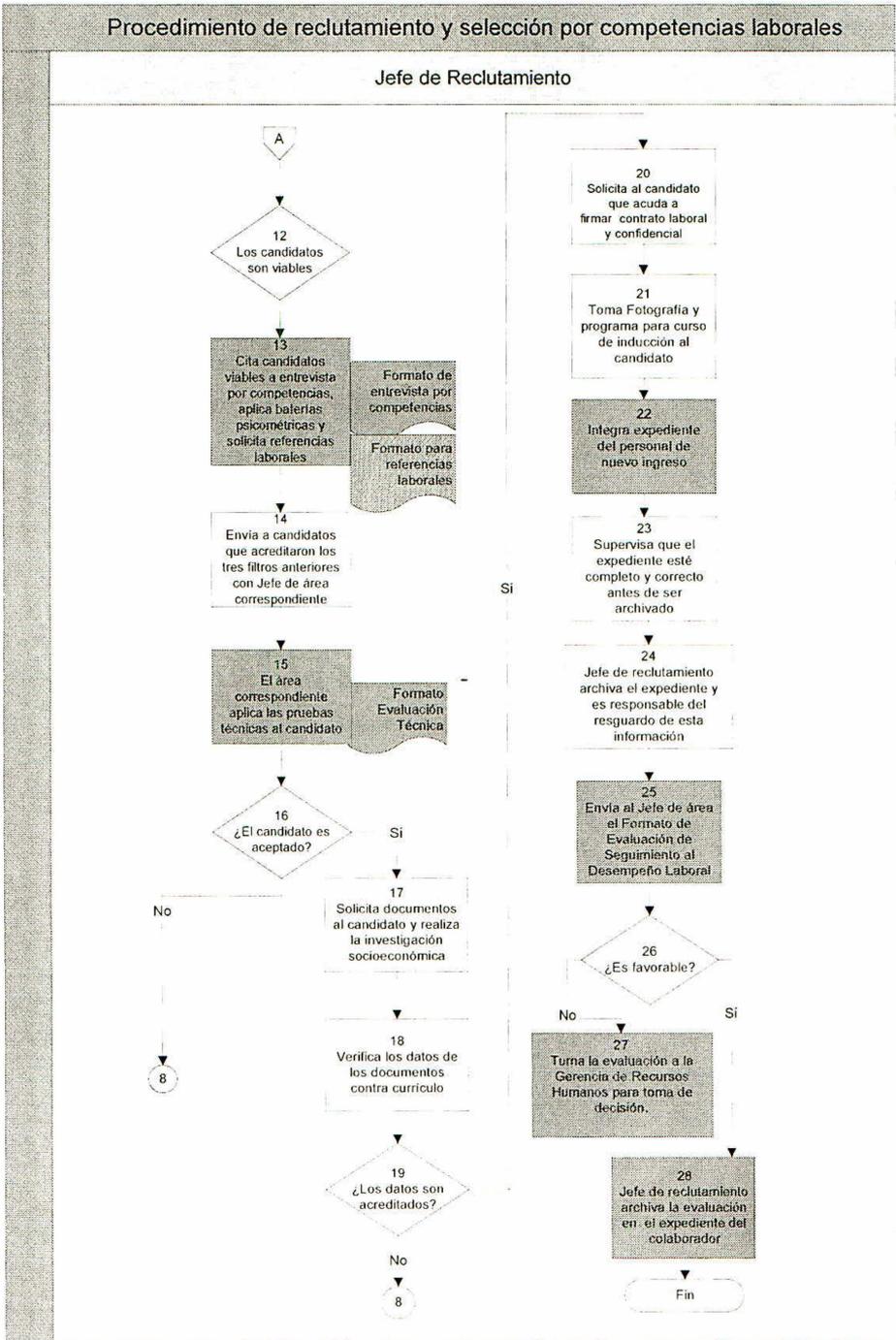


Figura 45. Flujoograma del procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales. Información proporcionada por La Empresa (elaboración propia).

2.4 EL PROCESO DE REINGENIERÍA DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

A raíz del proceso de reingeniería en el área de Reclutamiento y Selección se establecieron los procesos de entrada y salida del área así como su interrelación con las áreas con las que comparte procesos. A continuación en la Figura 46 se muestra el proceso del área de Reclutamiento y Selección.

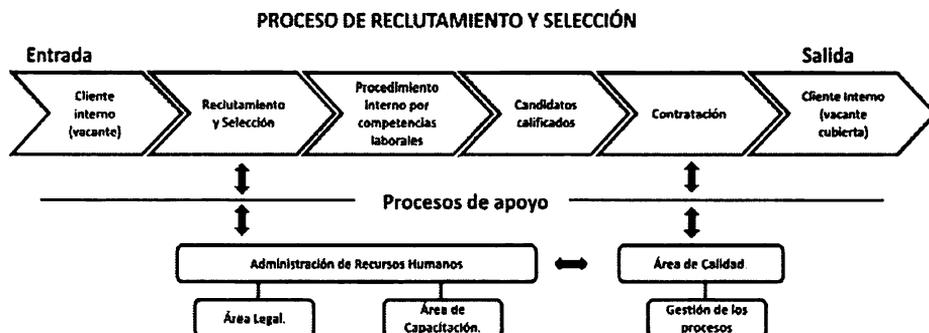


Figura 46. Proceso del área de Reclutamiento y Selección. Información proporcionada por La Empresa.

Además se establecieron los indicadores para el área, mismos que se mencionan a continuación:

- El Índice de rotación de la empresa.
- Los tiempos de cobertura para las vacantes (15 días hábiles para el puesto de preventa).
- Periodo de prueba de tres meses de la persona recién contratada. Es necesario que apruebe la entrevista de ajuste que se realiza al final de los tres meses.
- Acreditar las auditorías internas llevadas a cabo cada seis meses.
- Acreditar las auditorías externas realizadas por los clientes o instancias certificadoras las veces que sea necesario.

De igual manera, se formalizó la lista de documentos (evidencias documentales) que sustentarian que se están llevando a cabo las actividades clave dentro del proceso de reclutamiento y selección y en la interacción con los otros procesos con los que se relaciona.

También se estableció un procedimiento para el área con base en competencias laborales y una instrucción de trabajo que permite llevar a cabo el llenado de una descripción de puesto de una posición de nueva creación dentro de la organización.

3. INICIO DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL ÁREA DE PREVENTA.

En el caso del personal de Preventa se contaba en el momento de cambio de procedimientos con una plantilla de quince personas. Al iniciar el nuevo procedimiento de Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales se contaba con cinco vacantes. Por lo que se inició a cubrir estas cinco vacantes con base al nuevo perfil de puesto.

En el proceso de reingeniería se estableció el procedimiento por competencias laborales para el área. Derivado de este proceso se detectó durante los talleres de análisis la necesidad de modificar, en el área de Preventa, el tiempo de cobertura de las vacantes así como el salario establecido para el área debido a que:

- El tiempo de cobertura de la plaza de preventa se modificó de 7 a 15 días una vez que se revisó que estos tiempos eran los manejados por empresas dedicadas a la contratación especializada de tecnologías de la información para un perfil similar
- El perfil era diferente al del anterior procedimiento y se tenían más requisitos.
- Los candidatos tenían que realizar aparte de sus exámenes técnicos, una presentación de un caso práctico frente al encargado del área de Ventas y Operaciones similares a las que se llevaban a cabo con los clientes para verificar su capacidad de dar respuestas sencillas y claras, con el mínimo de lenguaje técnico.
- Los candidatos tenían que acreditar todos los filtros establecidos para poder estar en la terna final que se presentaba al líder de área que los evaluaría.
- Se encontró que el personal que cubría las competencias para el puesto generalmente estaba laborando y ganaba por encima del máximo de salario presupuestado con el que se contrataba al personal de esa área, por lo que se tuvo que modificar el tabulador para ese puesto con base a un análisis de mercado (valuación del puesto) y así poder ofertarles a los candidatos por encima de lo que ganaban en las empresas que ocupaban para poder atraerlos. Debido al cambio de presupuesto para salarios de esa área la cantidad de personas para el puesto disminuyó de 15 a 10.

Una vez contemplando los cambios anteriores se procedió a la puesta en marcha del nuevo proceso.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

A continuación se realizará el análisis con base en tres áreas:

- Indicadores establecidos en el área de Reclutamiento y Selección
- Análisis comparativo entre el procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales dentro de **La Empresa**.
- Análisis comparativo documental del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales dentro de **La Empresa**.

ANÁLISIS DE LOS INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Derivado del proceso de adopción de los sistemas de gestión de competencias laborales y reingeniería que se llevó a cabo en esta área se le asignaron los siguientes indicadores a reportar dentro de **La Empresa** (estos indicadores solo se revisarán para el área de Preventa):

- El Índice de rotación de la empresa.
- Los tiempos de cobertura para las vacantes. En el caso de los tiempos de cobertura para la vacante del puesto de Preventa se contemplaron 15 días hábiles. (En el análisis de este indicador se agrega un análisis sobre costos, sin embargo, no es un indicador fijo establecido por **La Empresa**).
- Permanencia del personal contratado dentro de la organización superior a los tres meses que se manejan de prueba.
- Que el personal contratado acredite la Entrevista de ajuste de tres meses. Este indicador implica que a través de este documento se evalúe la puesta en marcha de las competencias laborales por las que fue contratado el candidato.
- Acreditar las auditorías internas del área de calidad de **La Empresa** llevadas a cabo cada seis meses, donde se revisa que el área se apegue al proceso establecido a partir de la reingeniería de la misma. Sobre todo en la parte de asegurar que el personal reclutado cumple con los requerimientos de competencias laborales solicitados en la descripción de puesto por competencias laborales (por cuestiones de confidencialidad de **La Empresa**, no se puede mostrar el procedimiento, resultados ni acciones de mejora que implican este punto).
- Acreditar las auditorías externas realizadas por los clientes o instancias certificadoras las veces que sea necesario (por cuestiones de confidencialidad de **La Empresa**, no se puede mostrar el procedimiento, resultados ni acciones de mejora que implican este punto).

Cabe comentar que estos indicadores no se manejaban en **La Empresa** antes del proceso de planeación estratégica, reingeniería y adopción de competencias laborales,

por lo que no se podrá realizar en todos los indicadores un comparativo entre el antes y el después de la aplicación de los procesos de gestión organizacional y de personal.

Índice de rotación para el área de Preventa

Una vez creada el área de Preventa a principios de 2010, ésta contaba con 7 personas, sin embargo, a los tres meses después, la plantilla ya estaba conformada por 15 personas. Estas 15 personas fueron elegidas de entre un promedio de 40 personas que se promovieron para dicho puesto. Básicamente lo que tenían que cubrir eran los conocimientos técnicos acerca de las soluciones que se ofrecían al mercado ya que no se contaba con una descripción que estableciera funciones y actividades ni características personales del candidato. De tal manera que esta área estuvo funcionando con 15 personas en la plantilla base hasta principios del año 2012, que fue cuando se incorporaron las competencias laborales y el proceso de reingeniería a la organización.

Se inicia el análisis mencionando los conceptos de rotación de personal e índice de rotación obtenidos del Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión Estratégica de Recursos Humanos de **La Empresa** (mismo que se elaboró en el área de Recursos Humanos a partir de los procesos de gestión de competencias laborales y reingeniería):

Rotación de Personal

Se refiere al número de trabajadores que entran y salen de la empresa, entran de la misma empresa e inclusive dentro de la empresa se da la movilidad.

Índice de Rotación de Personal

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa en el transcurso de cierto tiempo.

Dado que en el área en cuestión, Preventa, se deben cubrir de manera constante las vacantes que surgen, un análisis mes por mes contemplando únicamente las bajas (sean por iniciativa del empleado o de la empresa) permitirá ubicar la cantidad de personal que se retira. No se tomarán en cuenta las altas ya que se podrían estar cubriendo en el mismo mes y no se está analizando por el momento el tiempo de coberturas, sólo la cantidad de desvinculaciones del área. Para este objetivo utilizaremos la siguiente definición y ecuación (también utilizada en **La Empresa** para este fin):

Índice de Rotación de Personal por Desvinculación (en adelante IRPD)

Relación porcentual entre las desvinculaciones de personal por iniciativa propia y por decisión de la empresa en relación al número de empleados autorizados en la plantilla para esa área.

$$IRPD = A + D / E * 100$$

Donde:

A= personal desvinculado por iniciativa propia

D= personal desvinculado por la empresa

E= Total de plantilla autorizada para ese período. Si el total de la plantilla fue variable usar el promedio

A continuación se revisará en la Figura 47 los resultados del IRPD de enero del 2010 (es cuando surge el área de preventa) a febrero del 2012 (en marzo del 2012 inicia la nueva gestión por competencias laborales y reingeniería).

IRPD DEL PUESTO DE PREVENTA ANTES DEL PROCESO DE COMPETENCIAS LABORALES Y REINGENIERÍA						
Inicio del área de Preventa en La Empresa						
	BAJAS VOLUNTARIAS	BAJAS INVOLUNTARIAS	ALTAS	PLANTILLA AUTORIZADA	% DE ROTACIÓN	
2010	Enero	0	0	0	7	0.00
	Febrero	0	0	0	7	0.00
	Marzo	0	0	0	7	0.00
	Abril	2	0	2	7	28.57
	Mayo	0	0	0	7	0.00
	Junio	0	1	1	7	14.29
	Julio	3	0	0	10	30.00
	Agosto	1	0	3	10	10.00
	Septiembre	0	0	1	12	0.00
	Octubre	2	1	2	12	25.00
	Noviembre	1	0	4	14	7.14
	Diciembre	2	0	2	14	14.29
2011	Enero	0	0	1	15	0.00
	Febrero	3	0	3	15	20.00
	Marzo	1	0	1	15	6.67
	Abril	1	0	0	15	6.67
	Mayo	3	1	4	15	26.67
	Junio	0	0	1	15	0.00
	Julio	0	0	0	15	0.00
	Agosto	2	0	2	15	13.33
	Septiembre	1	0	1	15	6.67
	Octubre	3	0	1	15	20.00
	Noviembre	1	0	3	15	6.67
	Diciembre	1	1	2	15	13.33
2012	Enero	2	0	0	15	13.33
	Febrero	3	0	0	15	20.00
TOTALES 26 MESES		32	4	34	Promedio 12.12	Promedio de rotación sobre los totales 297%

Figura 47. IRPD en el área de Preventa de enero del 2010 a febrero del 2012. Datos proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).

En la columna de plantilla autorizada varía la cantidad de acuerdo a lo que se fue autorizando en cuestión de personal a partir del surgimiento del área en enero del 2010. Por lo que en la fila de totales, en lo referente a plantilla autorizada se obtuvo un promedio de la plantilla para luego aplicar la ecuación del índice de rotación.

La tabla arroja que durante esos 26 meses se dieron un total de 36 bajas en el área de Preventa. Al aplicar la ecuación del IRPD nos arroja que si se toma en cuenta el promedio de la plantilla de 12.12 se obtendría un promedio del IRPD por los 26 meses de 297% para ese puesto.

Ahora se revisará en la Figura 48, los resultados del IRPD obtenidos para esta misma área una vez que se pusieron en marcha las descripciones de puesto por competencias laborales y ya con el nuevo proceso establecido por la metodología de reingeniería.

**IRPD DEL PUESTO DE PREVENTA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE
COMPETENCIAS LABORALES Y LA REINGENIERÍA**

Reclutamiento ya con competencias, nuevo tabulador y reducción de plantilla de 15 a 10

	BAJAS VOLUNTARIAS	BAJAS INVOLUNTARIAS	ALTAS	PLANTILLA AUTORIZADA	% DE ROTACIÓN		
2012	Marzo	0	0	0	10	0.00	
	Abril	0	0	0	10	0.00	
	Mayo	0	0	0	10	0.00	
	Junio	0	0	0	10	0.00	
	Julio	0	0	0	10	0.00	
	Agosto	0	0	0	10	0.00	
	Septiembre	0	0	0	10	0.00	
	Octubre	1	0	0	10	10.00	
	Noviembre	0	0	1	10	0.00	
	Diciembre	0	0	0	10	0.00	
	2013	Enero	0	0	0	10	0.00
		Febrero	0	0	0	10	0.00
Marzo		1	0	1	10	10.00	
Abril		0	0	0	10	0.00	
Mayo		0	0	0	10	0.00	
Junio		2	0	1	10	20.00	
Julio		0	0	1	10	0.00	
Agosto		0	0	0	10	0.00	
Septiembre		1	0	0	10	10.00	
Octubre		0	0	1	10	0.00	
Noviembre		0	0	0	10	0.00	
Diciembre		0	0	0	10	0.00	
2014	Enero	0	0	0	10	0.00	
	Febrero	1	0	1	10	10.00	
	Marzo	0	0	0	10	0.00	
	Abril	0	0	0	10	0.00	
	Mayo	1	0	1	10	10.00	
TOTALES 27 MESES	7	0	7	10.00	Promedio de rotación sobre los totales 35%		

Figura 48. IRPD en el área de Preventa de marzo del 2012 a mayo del 2014. Datos proporcionados por La Empresa (elaboración propia).

En la Figura 48, se aprecia que la cantidad de bajas es de 7, solo sucedieron bajas voluntarias. La plantilla autorizada no sufre cambios. Estos 27 meses arrojan un IRPD de 35%.

A continuación en la Figura 49 se muestra un comparativo del *antes* y del *después* de la implantación de los sistemas de gestión de competencias laborales y reingeniería.

	Bajas Voluntarias	Bajas Involuntarias	Total bajas	Meses	Promedio de plantilla	IRPD
Antes	32	4	36	26	12.12	297%
Después	7	0	7	27	10	35%

Figura 49. Comparativo de resultados de la Figura 47 y la Figura 48 (elaboración propia).

Si se tomara una medida más corta en meses, digamos por año, los IRPD del *antes* y *después* quedarían como aparecen en la Figura 50:

		Enero a Diciembre 2010	Enero a Diciembre 2011	Enero a Febrero de 2012
Antes	Bajas Voluntarias	11	16	5
	Bajas Involuntarias	2	2	0
	Total bajas	13	18	5
	Meses	12	12	2
	Promedio de plantilla	9.5	15	15
	IRPD	136.84%	120%	33%

		Marzo 2012 a Febrero 2013	Marzo 2013 a Febrero 2014	Marzo a Mayo 2014
Después	Bajas Voluntarias	1	5	1
	Bajas Involuntarias	0	0	0
	Total bajas	1	5	1
	Meses	12	12	3
	Promedio de plantilla	10	10	10
	IRPD	10%	50%	10%

Figura 50. IRPD del área de Prevención dividiendo el *antes* y el *después* en años (elaboración propia).

Como se puede ver existe una gran diferencia en la rotación de personal entre el *antes* y el *después* de la aplicación de las metodologías de gestión dentro de la organización. En los periodos antes de la implantación de sistema de gestión la rotación de personal fue elevado, con una plantilla de 15 trabajadores. Y aunque se ve una gran mejora una vez aplicado el sistema de gestión, en el periodo de marzo 2013 a febrero 2014 el 50% del personal se retiró y es un número que implica revisar y tomar medidas al respecto ya que

es la mitad del personal asignado a la plantilla de esa área y aunque la rotación de personal también puede ser sana para un área, se deben cuidar los porcentajes.

Asociadas al IRPD, las causas de salida son parte importante de este indicador, ya que permiten identificar los motivos por los cuales se da la rotación en un área, por lo que se revisaran a continuación estas causas. En la Figura 51 se enumeran las causas y la cantidad reportada a cada una según los datos obtenidos de las entrevistas de salida proporcionados por **La Empresa**. Cabe mencionar que en el caso de las salidas no voluntarias solo se especifica que fue por decisión de **La Empresa**.

Resultados entrevistas de salida		
Causa de salida	Antes del proceso de gestión	Después del proceso de gestión
Sueldo	3	5
Prestaciones	3	1
Distancia casa - trabajo	0	0
Cambio de residencia	1	0
Trato de compañeros	6	0
Trato de jefe inmediato	15	1
Trato de otros superiores	4	0
Estudios	0	0
Otros (especificar)	0	0
Decisión de la empresa	4	0
Total de bajas	36	7

Figura 51. Causas de salida del *antes* y *después* del proceso de gestión de competencias y reingeniería. Datos recopilados de las entrevistas de salida que proporcionó **La Empresa** (elaboración propia).

Como se puede apreciar en la Figura 51, en el *antes* del proceso de gestión las tres causas más altas están relacionadas con el trato que tenía el personal ya sea con el jefe inmediato, otros jefes o con compañeros del trabajo. En el caso del *después* del proceso de gestión lo que más peso ha tenido es el salario que brinda la empresa. Y se puede apreciar la mejora no solo en la cantidad de bajas, sino también en las mejoras que se han tenido en el trato que existe entre líderes y subordinados. También es relevante que en el *después* no ha habido rotación por parte de la empresa. El caso del salario como causa de mayor peso para el *después* del proceso de gestión se comentará más a detalle en el siguiente capítulo. Sin embargo, la obtención y comparación de estos datos son indicativos de la dinámica interna de la organización en el *antes* y en el *después* de adoptar un sistema de gestión organizacional.

Tiempos de cobertura de las vacantes del área de Preventa.

Se entenderá como *cobertura de vacantes* al tiempo límite en días hábiles que tiene el área de Reclutamiento y Selección a partir de que se le entrega una requisición de personal para la contratación de un candidato viable al puesto. Este indicador básicamente consiste en la medición de los tiempos en los cuales se está cubriendo una vacante evitando al máximo rebasar los tiempos establecidos para cubrirla.

Para establecer el tiempo de cobertura del puesto de Preventa se tomaron los índices de cobertura del mercado laboral que tenían establecidos y/o manejaban consultorías

especializadas en la contratación de personal del área de Tecnologías de la Información para una descripción de puesto similar a la de preventa de **La Empresa**.

En **La Empresa** los tiempos de cobertura de vacantes abarcaron cinco categorías a contratar, básicamente:

- Técnicos operativos, administrativos.
- Analistas Especializados, administrativos nivel medio.
- Consultores Preventa
- Ventas, Consultores administradores, Líderes de proyecto.
- Híbridos, Directivos.

En el caso del área de Preventa se establecieron 15 días hábiles a partir de la entrega de la requisición de personal.

La Empresa reportó que no cuenta con los datos de cobertura del *antes* de la adopción de los sistemas de gestión de competencias laborales y reingeniería. Por lo que no será posible comparar con los tiempos de cobertura anteriores. Sin embargo, sí aportó los registros, que de hecho, ya fue obligatorio tener a partir de la adopción de los sistemas de gestión, ya que estos datos son parte de los indicadores a reportar por parte del área de Reclutamiento y Selección. A continuación, en la Figura 52 los tiempos de cobertura para las siete vacantes:

No de Vacante	Periodo de reclutamiento y selección	Días en que se cubrió la vacante
Vacante 1	Del 25 de octubre al 9 de noviembre 2012	13
Vacante 2	Del 08 al 22 de marzo 2013	11
Vacante 3	Del 03 al 20 de junio 2013	14
Vacante 4	Del 26 de junio al 08 de julio 2013	9
Vacante 5	Del 30 de septiembre al 18 de octubre 2013	15
Vacante 6	Del 12 al 28 de febrero 2014	13
Vacante 7	Del 12 al 29 de mayo 2014	14
Promedio días de cobertura		12.71

Figura 52. Tiempos de cobertura para las 7 vacante del puesto de Preventa de marzo 2012 a mayo 2014. Datos proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).

Según los datos de la Figura 52 el tiempo de cobertura para la vacante del puesto de preventa no ha sido rebasado hasta el momento y los tiempos promedio están en 12.71% días. Por lo que se puede considerar un tiempo adecuado de cobertura para la vacante, sin ser demasiado corto o largo en el cumplimiento del objetivo que es la contratación del nuevo personal. Sin embargo, si se ve este promedio del 12.71% como un tiempo en el cual el área cuenta con un elemento menos no deja de ser un costo que la empresa debe cubrir. Como ya se mencionó al principio de este capítulo **La Empresa** no maneja de manera oficial el indicador de costos, sin embargo, a continuación se hará un pequeño análisis de costos para el área tomando los datos arrojados por el indicador de los tiempos de cobertura.

Si tomamos como ejemplo lo marcado por Pogorzelski et al (2009), se podría hacer un cálculo general de lo que cuesta está vacante a la empresa (ver también el capítulo dos de este reporte laboral en el subtema de "Costos de la rotación de personal").

A continuación se presentaran tres ejercicios de los costos para el área de preventa:

1. Se revisaran los costos con el salario del *antes*. Es importante recalcar que en el caso del *antes* no se cuenta con los tiempos de cobertura ya que estos no se median y por lo tanto tampoco se cuenta con un promedio de días de estos tiempos de cobertura. Por lo que para el *antes* se llevará a cabo un ejercicio tomando en cuenta un periodo máximo de 10 días, que es lo que reportó como tiempo promedio de contratación la persona encargada del área de Reclutamiento y Selección.
2. Se revisarán los costos con el salario del *después* tomando en cuenta el tiempo de cobertura máximo, que es de 15 días.
3. Se revisarán los costos con el salario del *después* tomando en cuenta el tiempo de cobertura promedio que es de 12.71 días (ver Figura 53).

La ecuación que proponen Pogorzelski et al (2009) es la siguiente:

$$A + B + C + D - E = \text{Costo de sustitución}$$

Donde:

A. Costo de adquisición (publicidad, tiempo de reclutamiento, tiempo de entrevista del administrador, verificación de referencias, verificación de antecedentes, etc.).

B. Costo de establecer al sustituto (capacitación, TI, prestaciones, etc.).

C. Costo de productividad pérdida por los empleados que realizan la labor de la plaza no ocupada antes de que el sustituto empiece.

D. Costo de la productividad pérdida hasta que el sustituto alcance el nivel de productividad del empleado perdido.

E. Remuneración no pagada del empleado perdido durante la brecha antes de que empiece el sustituto.

El salario anual del puesto de Preventa en el *antes* es de \$300,000.00 (\$25 mil mensuales) y en el *después* es de \$480,000.00 pesos (\$40 mil mensuales).

Nota: Es importante comentar que algunos de los tiempos o costos son cálculos o estimaciones aproximados con base en la observación del desempeño de un puesto de trabajo dentro de una organización en un día de trabajo que se consideraría normal. Un ejemplo es el costo que plantea el punto "D", en donde se está calculando un estimado de lo que costaría a nivel de productividad la pérdida de un empleado hasta que el nuevo empleado alcance el nivel de productividad esperado.

Antes de los procesos
de gestión

Después de los procesos de gestión

Elementos de la ecuación que propone Pogorzelski	\$25 mil salario mensual	\$40 mil salario mensual	
	Sobre 10 días	Sobre 15 días	Sobre 12.71 días
A	\$4,900.00	\$6,400.00	\$6,400.00
B	\$10,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
C	\$6,666.66	\$16,000.00	\$13,557.33
D	\$18,750.00	\$30,000.00	\$30,000.00
E	\$8,333.33	\$20,000.00	\$16,946.66
Resultados	\$31,983.33	\$52,400.00	\$53,010.00

Figura 53. Cálculo promedio de costos del *antes* y del *después* por vacante en el área de Preventa. Los datos con los cuales se obtuvieron estos cálculos fueron proporcionados por La Empresa (elaboración propia).

En la Figura 54 se muestra que rubros se tomaron en cuenta para la obtención de las cantidades que se asignaron a cada elemento de la ecuación utilizada en la Figura 53.

Obtención de las cantidades utilizadas en los elementos utilizados en la ecuación de Pogorzelski et al (2009)

Elementos ecuación	Antes	Después
A	-\$800.00 Anuncio de empleo (solo una vacante por 30 días y solo en una bolsa electrónica de empleo) -\$1,800.00 tiempo del reclutador (calculado en horas acumuladas, lo ponderaríamos en dos días y medio) -\$400.00 por investigaciones laborales -\$1,400.00 de vales de despensa -\$500.00 de seguro de gastos médicos mayores. Hasta aquí sin entrar en más detalle como materiales, luz, uso de equipos etc., son \$4,900.00	-\$1,200.00 Anuncio de empleo (solo una vacante por 30 días y solo en una bolsa electrónica de empleo) -\$2,500.00 tiempo del reclutador (calculado en horas acumuladas, lo ponderaríamos en dos días y medio) -\$600.00 por investigaciones laborales -\$1,400.00 de vales de despensa -\$700.00 de seguro de gastos médicos mayores. Hasta aquí sin entrar en más detalle como materiales, luz, uso de equipos etc., son \$6,400.00
B	\$10,000.00 costo de capacitación de los cursos de inducción y los propios del puesto (incluye capacitación necesaria en el extranjero)	\$20,000.00 costo de capacitación de los cursos de inducción y los propios del puesto (incluye capacitación necesaria en el extranjero).
C	Mientras la vacante es ocupada dos de los nueve empleados restantes en el área con el mismo puesto y salario realizan las funciones del puesto vacante y son 40 por ciento menos productivos por la tanto, de <u>un</u> salario de \$25 mil mensuales, entre los 10 días hábiles menos el 40 por ciento = \$3,333.33, por las dos personas son: \$6,666.66	Mientras la vacante es ocupada dos de los nueve empleados restantes en el área con el mismo puesto y salario realizan las funciones del puesto vacante y son 40 por ciento menos productivos por la tanto, de <u>un</u> salario de \$40 mil mensuales, entre los <u>15 días</u> hábiles menos el 40 por ciento = \$8 mil, por los dos personas serían: \$16,000.00 Si es por el promedio de <u>12.71 días</u> son: \$6,778.67 , por los dos son: \$13,557.33
D	La sustitución toma 90 días para llegar al nivel de productividad del empleado anterior, con la brecha promediando 25 por ciento. De tal manera que el salario anual dividido entre 12 por los tres meses y de eso el 25 por ciento = \$18,750.00	La sustitución toma 90 días para llegar al nivel de productividad del empleado anterior, con la brecha promediando 25 por ciento. De tal manera que el salario anual dividido entre 12 por los tres meses y de eso el 25 por ciento = \$30,000.00
E	\$8,333.33 por 10 días hábiles que no se pago sueldo (sin contar con los pagos a cargo de la empresa a instituciones gubernamentales)	\$20,000.00 por <u>15 días</u> hábiles y \$16,946.66 por <u>12.71 días</u> hábiles que no se pagó sueldo (sin contar con los pagos a cargo de la empresa a instituciones gubernamentales)
Resultados	Costo simple de sustitución por una vacante: \$31,983.33 10.66% del salario anual	Costo simple de sustitución por una vacante: -Por <u>15 días</u> hábiles son \$52,400.00 , 10.91% del salario anual -Por <u>12.71 días</u> hábiles son \$53,010.00 11.04% del salario anual

Figura 54. Obtención de las cantidades utilizadas en la Figura 53. Datos proporcionados por La Empresa (elaboración propia).

En el caso del *antes* contemplando los 10 días de cobertura que refirió el encargado del área de Reclutamiento y Selección de **La Empresa**, obtenemos un costo por vacante de preventa, sobre un salario de \$25,000.00 mensuales de \$31,983.33 que representa un 10.66% del salario anual.

Para el *después* contemplando los 15 días de cobertura, suponiendo que la empresa cubriera no antes y no después, obtenemos un costo por vacante de preventa, sobre un salario de \$40,000.00 mensuales de \$52,400.00 que representa un 10.91% del salario anual.

Para el *después* contemplando el promedio de 12.71 días derivado del tiempo total de coberturas de las siete vacantes que ha habido en esta área (ver Figura 53), obtenemos un costo por vacante de preventa, sobre un salario de \$40,000.00 mensuales de \$53,010.00 que representa un 11.04% del salario anual.

Si retomamos la cantidad de bajas en el *antes* y *después* los costos quedarían de la siguiente manera (ver Figura 55):

	Bajas Voluntarias	Bajas Involuntarias	Total bajas	Meses	Días de cobertura	Costo x vacante	Costo final del total de bajas
Antes	32	4	36	26	10	\$31,983.33	\$1,151,399.88
Después	7	0	7	27	15	\$52,400.00	\$366,800.00
	7	0	7	27	12.71	\$53,010.00	\$371,070.00

Figura 55. Costos totales por vacantes para el puesto de Preventa tomando los periodos del *antes* y *después* (elaboración propia).

Retomando el caso del *antes*, el costo total representa lo equivalente a 3.83 salarios anuales y 46.05 salarios mensuales de un empleado en el área de Preventa. Es decir, lo equivalente a haberle pagado a un empleado de Preventa durante casi cuatro años su sueldo. Estos son costos aproximados para **La Empresa** tan solo por las vacantes generadas en el área de Preventa cuando no se manejaba con sistemas de gestión.

Retomando el *después*, para 15 días de cobertura, el costo total representa lo equivalente a 0.76 salarios anuales y 9.17 salarios mensuales de un empleado en el área de Preventa. Es decir, lo equivalente a haberle pagado a un empleado de Preventa durante casi 8 meses.

Si **La Empresa** hubiera hecho el cambio hacia el perfil del personal que necesitaba para el puesto de Preventa con el fin de enfrentar los nuevos retos para esa área sin meter procesos de gestión organizacional y de personal, tendría que haber pagado el sueldo de \$40 mil mensuales, que es lo que cuesta en el mercado una persona con los conocimientos adecuados, pero muy probablemente no hubiera resuelto los problemas que aquejaban al área, por lo que el nivel de rotación podría haber continuado alto. Si se hiciera un ejercicio tentativo de lo que costaría pagar 36 bajas con personal en un salario de \$40 mil mensuales a \$52,400.00 que es el costo calculado para este puesto sobre los mismos 26 meses, los costos serían no de \$1,151,399.88, sino de \$1,886,400.00.

Perdería lo equivalente a 3.93 salarios anuales, cerca de los cuatro años de un salario de \$40 mil pesos.

Los costos de una vacante revisados hasta el momento no abarcan otros rubros como pagos de liquidaciones, lo que no se factura al cliente por no tener a los empleados pactados a su servicio, más el tiempo invertido en entrevistas del personal del área donde está la vacante, trabajos interrumpidos, reuniones canceladas, proyectos retrasados o detenidos, el costo de áreas interrelacionadas que se vieron afectadas a la vez por el área con personal incompleto, costos de papelería, tramites gubernamentales, entre otros.

Periodo de prueba de tres meses

Para este indicador solo se cuentan con datos a partir de la implementación de los procesos de gestión de competencias laborales y reingeniería. En el caso de que el personal se llegara a retirar voluntariamente (no por decisión de la empresa -como cuestiones de cierre de proyectos o políticas internas-) antes de los tres meses, esto contará de manera negativa en los indicadores del área de Reclutamiento y Selección. Sin embargo, un representante del área (preferentemente la persona que lo contrato) debe estar presente al momento en que se realiza la entrevista de salida para poder detectar la razón de baja y buscar solventarla dentro del proceso de mejora del área.

En el caso de las siete contrataciones en el *después* **La Empresa** corroboró que todos superaron los tres meses a prueba dentro de la organización.

Entrevista de ajuste

Este también es un indicador que inicia a partir de la implantación de los procesos de competencias laborales y reingeniería. Una vez que se realiza la contratación del candidato éste es puesto a prueba durante un periodo de tres meses, al finalizar este periodo se aplica la entrevista de ajuste. Esta entrevista se divide en dos partes, una que es llenada por el subgerente de Reclutamiento y Selección en compañía del empleado entrevistado y una segunda parte donde el jefe inmediato la llena ya sea en compañía del empleado o por su cuenta. Con esta entrevista se busca obtener datos del empleado a prueba sobre:

- El trato recibido por parte del área de Recursos Humanos durante su ingreso y su estancia de tres meses,
- La adaptación al ambiente de trabajo,
- Una autoevaluación del rendimiento hasta el momento,
- Saber si las actividades desarrolladas cumplen con la expectativa del empleado,
- Obtener datos por parte del jefe inmediato acerca de la puesta en marcha de las competencias laborales por parte del empleado,
- Y la opinión del jefe inmediato acerca de dar la planta o no al empleado.
- En el caso de que se desee continuar con el candidato la entrevista de ajuste contiene una última parte donde se firman acuerdos de mejora continua a corto

plazo que firman el jefe inmediato y el empleado, también firma de enterado una persona del área de Reclutamiento y Selección. Este documento es integrado al expediente del trabajador. Por otro lado, si el empleado no ha tenido el desempeño esperado se hace el trámite para la separación del mismo de la empresa (no se agrega el formato por cuestiones de confidencialidad de **La Empresa**).

En el caso de los 7 candidatos contratados, según datos proporcionados por **La Empresa**, todos acreditaron su entrevista de ajuste. Por lo que no se necesitó buscar un nuevo candidato.

Auditorías internas y externas

Es un indicador que inicia a partir de la implantación de los procesos de competencias laborales y reingeniería. Como indicador implica el aseguramiento de que el proceso y el procedimiento relativo al área de Reclutamiento y Selección se está llevando de acuerdo a lo establecido (entradas y salidas) y que se están llenando los formatos de manera completa y correcta (son la evidencia documental). En el caso del área de Reclutamiento y Selección se revisa que el proceso, procedimientos y documentos apoyen en garantizar que está proporcionando a la empresa personal competente.

Por cuestiones de confidencialidad de **La Empresa** no se pueden mostrar los resultados en lo que se refiere al presente indicador. Sin embargo, sí permite comentar que para el año 2014 el área de Ventas (Preventa incluida) se certificó en la Norma de Calidad ISO 9000. Esto implica que los procesos de apoyo como el caso del de Reclutamiento y Selección también son auditados y para obtener el certificado todos los procesos deben acreditar los requerimientos.

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TRADICIONAL Y EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DE LA EMPRESA.

A continuación se muestran en la Figura 56 y la Figura 57 las diferencias entre lo que contenía el procedimiento de Reclutamiento y Selección tradicional que se llevaba dentro de la organización contra el procedimiento que se implantó con el Reclutamiento y Selección por Competencias Laborales.

En la Figura 56 se comparan los primeros apartados que dan entrada a ambos procedimientos. Donde aparece la leyenda de "no maneja el rubro" implica que ese procedimiento no contempla ese paso a diferencia del otro procedimiento con el que se está comparando. Únicamente se citan los nombres de los apartados y las diferencias que existen entre ellos en los procedimientos. Si se desea ver los apartados a detalle se debe consultar los procedimientos en el capítulo 2 del PROCEDIMIENTO en este reporte laboral.

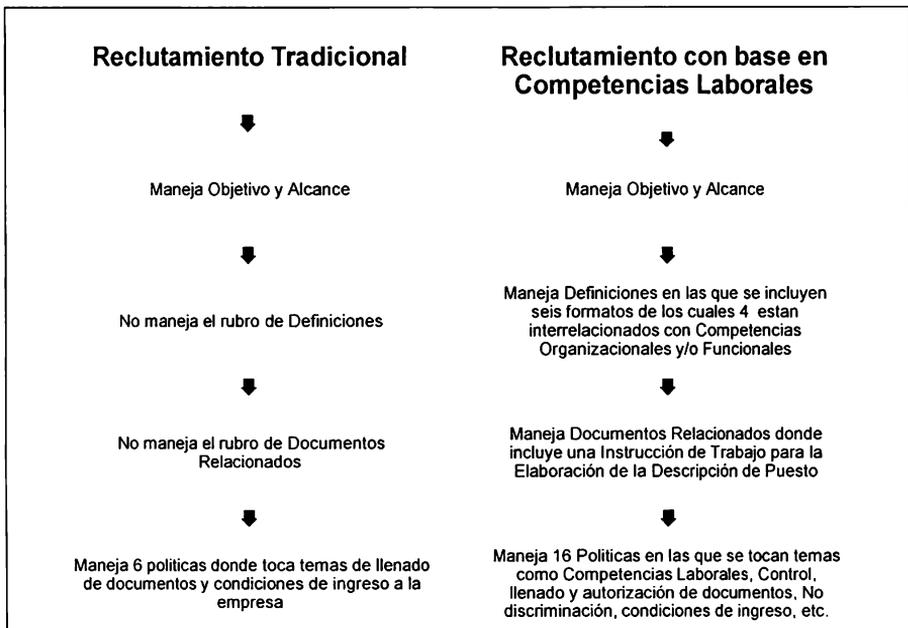


Figura 56. Comparación entre los apartados iniciales de ambos procedimientos de reclutamiento y selección. Información proporcionada por **La Empresa** (elaboración Propia).

A continuación en la Figura 57 se comparan ambos procedimientos de Reclutamiento y Selección. Se omite por practicidad (solo en la tabla comparativa) las partes en donde el candidato puede ser rechazado y que en consecuencia implica el inicio nuevamente del procedimiento. Los pasos del procedimiento de reclutamiento y selección con base en competencias laborales (ubicados del lado derecho de la tabla) que se encuentran resaltados con un marco y en letra cursiva muestran las diferencias principales entre los dos procedimientos.

Si se observa, los pasos resaltados hacen referencia a :

- Actividades o acciones interrelacionadas con las nuevas políticas establecidas y con la gestión de personal por competencias laborales. Estas actividades y/o acciones involucran tanto al cliente interno (quién hace la solicitud para cubrir la vacante) como al personal del área de Reclutamiento y Selección.
- Documentos que se establecieron para dar seguimiento al ingreso del candidato. Estos documentos quedan como evidencias documentales de que se está llevando a cabo el procedimiento bajo la gestión de competencias laborales.
- La instrucción de trabajo para la elaboración de las descripciones de puesto. Documento que lleva de la mano al solicitante de una vacante de un puesto de nueva creación para el correcto y completo llenado de la descripción de puesto. Por política este llenado debe hacerse en compañía de una persona del área de Reclutamiento y Selección.

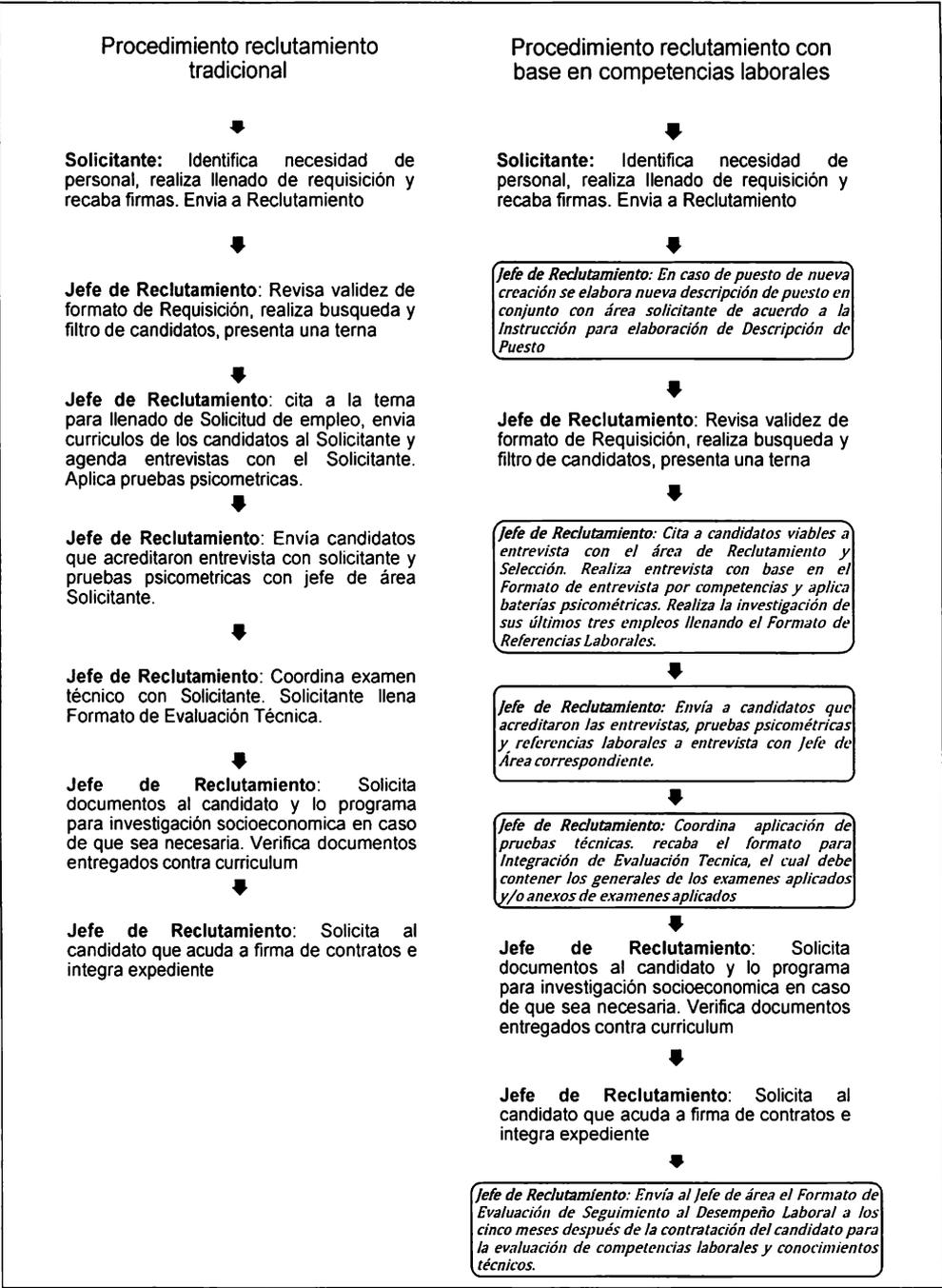


Figura 57. Comparación entre el procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales. Información proporcionada por **La Empresa** (elaboración Propia).

ANÁLISIS COMPARATIVO DOCUMENTAL DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TRADICIONAL Y EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES DENTRO DE LA EMPRESA.

A continuación se revisarán los documentos utilizados para el procedimiento de reclutamiento y selección de personal tradicional y los documentos utilizados para el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias.

Documentos utilizados en el procedimiento de reclutamiento y selección de personal tradicional:

1. Requisición de Personal. Documento que contiene las firmas de autorización para la vacante, especifica si es reemplazo o de nueva creación, contiene fechas, áreas a ubicar al candidato, jefe directo, salario autorizado y el perfil del candidato.
2. Baterías Psicométricas. No eran obligatorias y consistían principalmente en pruebas proyectivas (H.T.P. casa-árbol-persona)
3. Curriculum Vitae. Documento que cuenta con los datos generales y la experiencia laboral del candidato.
4. Solicitud de empleo. Solo para candidatos que no manejan el formato de currículo, principalmente puestos operativos como por ejemplo el auxiliar de intendencia.
5. Formato de Integración para la Psicometría y Evaluación Técnica. Reporte de los hallazgos en la Psicometría (en caso de que se aplicara) y comentarios generales del área que evaluaba los conocimientos técnicos del candidato
6. Investigación Socioeconómica. Solo para mandos altos o personal que maneja valores dentro de la empresa.
7. Contrato de Trabajo. Documento con las características generales de contratación con base en la Ley Federal del Trabajo.
8. Registro de Acceso. Documento de control interno para generar clave de entrada en los dispositivos biométricos ubicados en los accesos de las empresas.
9. Gafete de Nuevo Ingreso. Identificación con fotografía como empleado de la empresa.
10. Expediente. Documentos necesarios del candidato para trámites gubernamentales
11. Formato para la Descripción de Puesto. Este formato contiene fechas de elaboración, el área, jefe inmediato, aunque contiene un apartado para características personales del puesto, el peso está en los conocimientos técnicos, contiene las actividades a desarrollar para el puesto y firma de elaboración por el área correspondiente. Solo es llenado por el área a la que pertenece.

Documentos utilizados en el procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal por competencias laborales:

1. Requisición de Personal. Documento que contiene las firmas de autorización para la vacante, especifica si es reemplazo o de nueva creación, contiene fechas, áreas a ubicar al candidato, jefe directo y el salario autorizado.
2. Baterías Psicométricas. Son de carácter obligatorio. Incluyen pruebas Proyectivas, de Inteligencia, de Personalidad y de Aptitudes y Habilidades

3. Curriculum Vitae. Documento que cuenta con los datos generales y la experiencia laboral del candidato. En la entrevista inicial se utiliza éste en conjunto con el Formato de Entrevistas por Competencias para indagar si cuenta con las Competencias solicitadas por el puesto a ocupar.
4. Solicitud de empleo. Solo para candidatos que no manejan el formato de currículo, principalmente puestos operativos como por ejemplo un auxiliar de intendencia. En la entrevista inicial se utiliza éste en conjunto con el Formato de Entrevistas por Competencias para indagar si cuenta con las Competencias solicitadas por el puesto a ocupar.
5. Formato para Integración de Batería Psicométrica. Reporte de los hallazgos en la Psicometría y que debe reportar de manera clara si el candidato está direccionado a las Competencias Organizacionales y Funcionales del puesto a ocupar. Este documento incluye también el visto bueno del candidato para el puesto o el rechazo en caso de que cumpla con las competencias solicitadas para el puesto.
6. Formato para Integración de Evaluación Técnica. Documento que solicita al área requisitante el detalle de los puntos que evaluó, así como los resultados que obtuvo el candidato. En caso de haber utilizado exámenes o pruebas escritas debe anexar una copia de las mismas. Este documento incluye también el visto bueno del candidato para el puesto o el rechazo del mismo por no cubrir los conocimientos técnicos necesarios.
7. Investigación Socioeconómica. Solo para mandos altos o personal que fuera a manejar valores dentro de la empresa.
8. Contrato de Trabajo. Documento con las características generales de contratación con base en la ley federal del trabajo.
9. Registro de Acceso. Documento de control interno para generar clave de entrada en los dispositivos biométricos ubicados en los accesos de las empresas.
10. Gafete de Nuevo Ingreso. Identificación con fotografía como empleado de la empresa. Se agrega en la parte de atrás la misión y la Política de Calidad de la empresa.
11. Expediente. Documentos necesarios del candidato para tramites gubernamentales y además el Formato de Requisición de Personal, el Formato para Integración de Batería Psicométrica, el Formato para Integración de Evaluación Técnica y aquellos que avalen las competencias para cubrir el puesto (Certificaciones, diplomas, reconocimientos o documentos similares a los anteriores).
12. Formato para la Descripción de Puesto. Este formato contiene fechas de elaboración, el área, jefe inmediato, Competencias Organizacionales, Competencias Funcionales, conocimientos técnicos, contiene las actividades a desarrollar para el puesto y firma de elaboración por el área correspondiente así como firma del área de Recursos Humanos. Debe ser llenada entre el área a la que hace mención y el área de Recursos Humanos tomando en cuenta la Instrucción para Descripción de Puesto.
13. Instrucción para Descripción de Puesto. Documento que contiene el procedimiento detallado de la información que debe llevar una descripción de puesto haciendo las preguntas correspondientes a cada apartado de la descripción con el fin de que se dimensione adecuadamente el puesto y se asignen actividades, funciones o responsabilidades reales. Esto es solo una guía que deberá ser seguida entre el área que la llena y Recursos Humanos.

14. Formato de entrevista por competencias: Documento guía que determina una estructura durante la entrevista, dando un seguimiento a las impresiones que el entrevistador tiene del perfil del candidato y si cuenta con las competencias laborales necesarias para cubrir el puesto. El entrevistador debe tener también al momento de la entrevista el Curriculum Vitae y la descripción de puesto del candidato con el fin de dirigir las preguntas hacia las Competencias Organizacionales y Funcionales requeridas.
15. Referencias Laborales: Documento que recaba los generales de los tres últimos empleos del candidato del Curriculum Vitae e información sobre qué tanto califica el candidato en las Competencias Organizacionales y Funcionales que nos atañen para el proceso de Selección.
16. Formato de Evaluación de Seguimiento al Desempeño Laboral: Formato de seguimiento que se envía al líder de área del candidato a los cinco meses después de la contratación para la evaluación de competencias laborales y conocimientos técnicos.

Veamos ahora, en la Figura 58, un comparativo entre los documentos del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales dentro de **La Empresa**. Se omiten los documentos (solo en Figura 58 por cuestiones prácticas) de investigación socioeconómica, contrato de trabajo, registro de acceso, gafete de nuevo ingreso ya que no tienen ningún cambio y ambos procesos documentales los ocupan. En el cuadro comparativo no se agregan las descripciones del documento. Se hacen las anotaciones de en qué han cambiado o en el cómo se utilizaba antes del cambio en el procedimiento y el cómo se utilizan después de la reingeniería y adopción de las competencias laborales.

Cambios y/o usos de los formatos y documentos utilizados en el procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y por competencias laborales

Documento y/o formato	Reclutamiento tradicional	Reclutamiento por competencias
Requisición de personal	Contiene el perfil del candidato	Ya no contiene el perfil del candidato
Baterías psicométricas	No eran obligatorias. Solo había proyectivas.	Son obligatorias. Incluyen pruebas proyectivas, de inteligencia, de personalidad y de aptitudes y habilidades.
Currículo y/o solicitud de empleo	Se usa para seleccionar candidatos y entrevista inicial.	Uso en selección, se asocia a la descripción de puesto y con el formato de entrevistas por competencias.
Formato de integración para la psicometría y evaluación técnica	No era de uso obligatorio y cuando se utilizaba los encargados de área tenían acceso a los apuntes personales de los resultados de la psicometría.	Aquí ya no se utiliza. Se cambia por el formato para integración de batería psicométrica y el formato para integración de evaluación técnica.
Formato para integración de batería psicométrica	No aplica. Pertenece al nuevo procedimiento.	Está diseñado para presentar de manera sencilla los resultados de la psicometría de los candidatos al cliente interno que solicitó la contratación.
Formato para integración de evaluación técnica	No aplica. Pertenece al nuevo procedimiento.	Evaluación del candidato a nivel técnico con comentarios específicos del líder a contratar para la vacante.

Continúa Figura 58

Documento y/o formato	Reclutamiento tradicional	Reclutamiento por competencias
Expediente	Contiene documentos necesarios para tramites gubernamentales.	Documentos para tramites gubernamentales y todos los documentos que avalen las competencias del empleado.
Descripción de puesto	Solo se cuenta con características técnicas del puesto	Incluye competencias organizacionales y funcionales así como perfil completo.
Instrucción para descripción de puesto	No aplica. Pertenece al nuevo procedimiento.	Se debe utilizar para vacantes de nueva creación con la asesoría de una persona de reclutamiento y selección.
Formato de entrevista por competencias	No aplica. Pertenece al nuevo procedimiento.	Obligatorio, incluye casos a resolver para preguntas clave acerca de las competencias que se están evaluando y calificando para el puesto.
Formato de referencias laborales	No aplica. Pertenece al nuevo procedimiento.	Obligatorio. Aporta información e indaga sobre las competencias del puesto a ocupar.
Evaluación de seguimiento al desempeño laboral	No aplica. Pertenece al nuevo procedimiento.	Implica el seguimiento genuino al desempeño del empleado a prueba dentro de la organización.

Figura 58. Comparativo documental del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional que tenía La Empresa y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales que implementó la misma. Información proporcionada por La Empresa (elaboración propia).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo por cuestiones de practicidad se hizo referencia al periodo en el cual no se tenían los procesos de gestión de la empresa como el *antes* con letras cursivas y al periodo posterior a esto como el *después*, también con letras cursivas.

La discusión y resultados inició en el orden en el que se abordaron los temas en el capítulo de análisis y evaluación de este reporte laboral. Posteriormente se tocaron otros temas relacionados que surgieron durante la implantación de las metodologías.

INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Índice de rotación para el área de Preventa y propuesta de un proceso para retención de personal

En lo referente al índice de rotación de **La Empresa**, en el análisis se revisó, que en efecto es alto en el *antes*. Las principales causas estaban asociadas a la libertad que tenían los líderes de área para asignar actividades y obligaciones al personal a su cargo ya que no se manejaban descripciones de puesto oficiales o alineadas a objetivos organizacionales. Como lo comentan Rodríguez (2011) y Grados (2003), al existir una estructura organizacional, las actividades asignadas por área y por puesto, más el seguimiento que les implica a los empleados trabajar por procesos disminuye drásticamente la rotación de personal y alinea las actividades de los empleados a los objetivos organizacionales. Básicamente los beneficios se podrían dividir en las siguientes áreas:

La organización

- Identifica y elimina lagunas o problemas de planeación y operación
- Establece y reparte con bases organizacionales las cargas de trabajo de cada uno de los puestos además de que asigna competencias organizacionales y funcionales asociadas a los objetivos organizacionales propios de la empresa.
- Fija alcances y responsabilidades en la ejecución del trabajo.

Los Líderes, supervisores y mandos medios en general

- Permite una adecuada evaluación de los empleados a su cargo.
- Permite explicar mejor sus funciones al trabajador a su cargo.
- La organización le establece al mando medio sus alcances y no se puede salir de estos.

Para el trabajador

- Es seleccionado por competencias que posee para el puesto.
- Tiene claras las funciones y actividades de su puesto.
- Entiende los objetivos con los que será evaluado.
- Se impide que invada actividades de otros trabajadores.

Para Recursos Humanos

- Conoce las dimensiones organizativas de la empresa así como los roles asignados a cada área dentro de ella, lo que es necesario para su correcta intervención y gestión dentro sus procesos.
- Facilita los procesos de contratación, capacitación, etc.
- Facilita los procesos de evaluación de desempeño.

Comercialmente

- La adquisición de procesos de gestión en la organización le permite venderse como empresa competitiva en el mercado.
- Es más fácil que sea identificada o referenciada en el mercado.

Estos puntos generan seguridad y estabilidad laboral al trabajar dentro de una organización donde se percibe el orden y la estructura propia de una empresa. Y sin duda contribuyen en la disminución de la rotación de personal.

Sin embargo, al revisar la Figura 50 donde se está haciendo un análisis del índice de rotación de personal por desvinculación (IRPD) por años, en el *después* aparece un porcentaje de 50% en el segundo año de aplicar el cambio. El IRPD está asociado a las causas por las cuales se retira el personal de la empresa. Se esperaría que con los nuevos procesos de gestión disminuya de manera significativa la rotación de personal y aunque si existe una disminución significativa asociada a la resolución de problemas internos (sobre todo problemas en la interacción entre el personal) al adquirir estos procesos de gestión surgen nuevos retos. Según la Figura 51, en las causas de salida del *después* lo que más influyó es el sueldo que perciben los empleados del área de Preventa. Esta es una nueva causa que antes no tenía tanto peso y que se deriva de la competencia en el mercado por personal con las competencias laborales que ahora se le solicitan al área de Preventa. Es claro, que se han resuelto algunas problemáticas, pero para poder enfrentar los nuevos retos también hay que adquirir prácticas empresariales competitivas que apuntalen los procesos integrados en la organización. Es importante que se aclare que no es un camino de nunca acabar ya que en el *antes* había problemáticas y en el *después* continúan las problemáticas. El *antes* tenía problemáticas de tipo organizacional que generaba grandes pérdidas a **La Empresa**. En el *después* las problemáticas surgen principalmente en la competitividad en el mercado de Tecnologías de la Información por tener en sus filas al personal idóneo para los objetivos organizacionales de **La Empresa**. Entrar a competir en las grandes ligas implica enfrentar a organizaciones en Tecnologías de la Información que ofrecen a sus empleados salarios y prestaciones competitivos. Podría parecer absurdo pensar que se podría competir de uno a uno con organizaciones transnacionales en cuestiones remunerativas. Pero tampoco se tendría que abandonar la batalla antes de comenzar. Actualmente estas grandes organizaciones están maquilando su operación con medianas empresas para ahorrarse precisamente el pagar altos salarios y prestaciones. Por lo que un buen análisis respecto a este tema y acciones dentro de la organización podrían resolver de manera satisfactoria para la empresa esta problemática de la rotación de personal. Lo más probable es que para esta área la rotación por esta causa (sueldo) permanezca, a menos que la organización tome acciones. Sobre todo cuando se tiene el dato de lo que le cuesta

la rotación de personal. Al respecto, se propone para **La Empresa**, el siguiente modelo de proceso que tiene como finalidad la retención de personal dentro de la organización y que está enfocado al área de Reclutamiento y Selección (ver Figura 59).

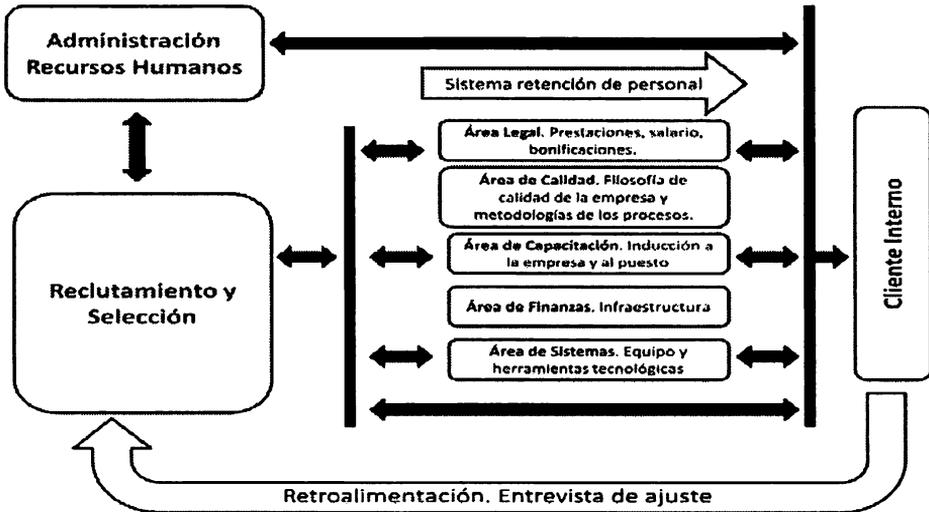


Figura 59. Proceso propuesto para el área de Reclutamiento y Selección de **La Empresa** con el fin de retener al personal clave dentro de la organización (elaboración propia).

Actualmente las organizaciones dan por hecho que la inclusión del personal a sus filas tomando un adecuado proceso de selección y reclutamiento por competencia laborales es por sí solo el factor que necesitan para tener al personal adecuado para alcanzar objetivos organizacionales. De hecho muchas áreas de Reclutamiento y Selección dan por terminada su labor una vez entregan al candidato contratado a la siguiente área en el proceso y no vuelven a saber de él hasta que se separa de la organización. Incluso si nos vamos más arriba en la organización, también los directivos creen que no se necesita más al respecto. Si se fuera práctico se podría pensar que en efecto, pareciera que no se necesita mucho más. Pero, si tomamos lo que dicen García et al (2001) y Pogorzelski et al (2009), dentro de los propósitos del área de Reclutamiento y Selección, también está el seguimiento o continuidad al candidato contratado. Y esto implica asegurar que recibe el trato adecuado y que tiene un paquete o grupo de prestaciones que le permiten estar a gusto con la empresa. Esto último también redundaría en un bajo índice de rotación. Sobre todo si tomamos en cuenta que el mercado de Tecnologías de la Información es muy competitivo y las generaciones actuales de buscadores de empleo son exigentes. El modelo de la Figura 59 no viene a reemplazar al proceso actual de reclutamiento y selección. Este modelo de proceso va encaminado exclusivamente a la retención de personal. Busca de fondo impactar en la cultura de la empresa al preocuparse por los beneficios y condiciones de trabajo de los empleados. Es también claro, que aunque el área de Reclutamiento y Selección pudiera tener la preocupación por la rotación de personal, por sí sola no puede tener un alto impacto en este objetivo. Es por eso que el modelo de la Figura 59 implica interactuar con otras áreas involucradas de manera directa en el proceso de contratación y retención del nuevo empleado, tal y como recomienda Pogorzelski et al (2009). La interacción en el proceso de retención de personal implicaría:

Administración de recursos Humanos: su papel es vital ya que no es solo apoyar al área de Reclutamiento y Selección en todas las actividades que impliquen que nuestra empresa sea atractiva como opción de trabajo en el mercado laboral. También debe generar conciencia en las áreas involucradas en el proceso de la importancia para la organización que tiene el retener al personal dentro de la misma, tanto al de nuevo ingreso como a los demás y esto implica que entiendan su rol en el proceso. Es de vital importancia que monitoree de manera constante el clima laboral dentro de la organización y que se tomen acciones de las oportunidades de mejora que se detecten. El personal de la empresa debe tener conocimiento de estas acciones para que se sienta escuchado y tomado en cuenta. Al final del día, la empresa está conformada por el recurso humano.

Reclutamiento y selección: como parte de esta concientización de la retención del talento tiene que asumir que no debe perder el seguimiento del empleado al ser éste entregado a las áreas que apoyan su proceso. Debe hacer seguimiento del empleado hasta que cubra su periodo de prueba de tres meses. También debe ser un área precursora de la importancia del trato al empleado nuevo y de las prestaciones y condiciones de trabajo ideales para el puesto de trabajo.

El cliente interno: en lo referente al empleado de nuevo ingreso debe apegarse a las políticas de la empresa, a los procedimientos y a las actividades que se detallan en la descripción de puesto, con el fin de facilitarle a éste una más rápida y mejor adaptación a sus funciones y éste pueda ser más productivo en un periodo más corto. También tendrá la responsabilidad de manejarse de manera objetiva cuando realice la retroalimentación al área de Reclutamiento y Selección a través de la entrevista de ajuste a los tres meses de ingreso del candidato, ya que de el resultado de ésta entrevista se decidirá si el empleado continua dentro de la organización o se retirara de la misma. Se le debe concientizar en que también es su responsabilidad el personal con más tiempo en la empresa.

El área legal: debe proporcionar al área de reclutamiento y selección las condiciones legales vigentes sobre las cuales funciona el país para no violentar los derechos de los candidatos a ingresar en la organización ni de los empleados que ya la integran. En conjunto con los responsables de la administración de recursos humanos y del área de Reclutamiento y Selección deben definir prestaciones, salario y bonificaciones competitivas por área y quizá incluso por puesto cuando así se requiera. Lo anterior con el fin de buscar que la empresa sea competitiva en el mercado. Estas condiciones de trabajo económicas deben presentarse y justificarse ante la Dirección General para su autorización.

El área de calidad: será responsable de transmitir al empleado de nuevo ingreso que la empresa se preocupa por sus empleados, por el seguimiento a los procesos y a la calidad en productos o servicios que ofrece la organización al cliente interno o externo. Debe asociarse con todas las demás áreas en el seguimiento de todos los empleados ya que es su función monitorear los procesos de manera constante e introyectar en el empleado el concepto de mejora continua.

El área de capacitación: será responsable de que la capacitación de inducción a la organización y al puesto del personal de nuevo ingreso sea adecuada a los objetivos organizacionales sin dejar de ser humana. También debe participar en el seguimiento a la

capacitación a corto y largo plazo de los empleados alineándola a las competencias organizacionales y funcionales establecidas por la organización. El ofrecer planes de capacitación atractivos a los empleados es una de causas motivantes para generar pertenencia del empleado con la organización.

El área de Finanzas: debe apoyar en que la infraestructura del área de Reclutamiento y selección sea la adecuada para recibir a los candidatos y posibles empleados de la empresa. También debe ser retroalimentada por la administración de recursos humanos en cuanto a la infraestructura en la cual están trabajando todas las áreas. Tener un lugar de trabajo con condiciones adecuadas genera bienestar y productividad en los empleados.

El área de sistemas: debe proporcionar desde que se integra el personal de nuevo ingreso y durante toda su carrera laboral las herramientas tecnológicas adecuadas a sus funciones de trabajo.

El trabajo conjunto de todas las anteriores áreas podrá generar un cambio en la cultura organizacional en lo que se refiere al concepto de retención de personal. Mantener al mejor personal dentro de la organización es responsabilidad de la misma.

En conclusión, el adoptar los sistemas de gestión es sano para la organización en la reducción de rotación de personal, evitando que renuncien por causas derivadas de la mala organización interna. Sin embargo, aunque cierto grado de rotación es sano, la rotación no desaparecerá, habrá nuevas causas, pero será significativamente menor.

Tiempos de cobertura de las vacantes del área de Preventa.

Como señala Mische (1996), la inclusión en una empresa, de métricas (indicadores) dentro de las áreas, permite identificar cómo estamos haciendo el trabajo y pone límites y metas a las acciones. En el caso de los tiempos de cobertura, la organización no contaba con este indicador en el *antes*, por lo que el área de Reclutamiento y Selección y el cliente interno que solicitaba cubrir la vacante podían tardar una semana o un mes o más en cubrir vacantes, ya fuera por no darle el seguimiento adecuado a la vacante, por cargas de trabajo, por falta de compromiso por cualesquiera de las partes para entrevistar o por cualquier otra razón. Estos tiempos "libres" para cubrir vacantes implicaban costos incalculables dentro de la organización. Y aunque cuando se le preguntó al responsable en cuestión el promedio para cubrir en el área de preventa en el *antes*, éste refirió 10 días, sin duda existe la probabilidad de que el tiempo pudo ser más alto, por lo que los costos obtenidos en el apartado de Análisis de este reporte solo se consideran un estimado comparativo contra lo que está sucediendo en el *después*, pero si este indicador se va asociando a otros como la rotación de personal entonces se puede ir ya tomando un parámetro de lo que significa tener una empresa sin sistemas de gestión que regulen y exijan indicadores a sus áreas. Ahora bien, aunque en los resultados obtenidos en el *después* no se encuentran números negativos siempre se debe tener un comparativo con indicadores externos para verificar que no estamos dando demasiado tiempo para contratar una vacante. En el caso de el tiempo de cobertura para el área de Preventa se tomó de los que tenían proveedores externos de reclutamiento y selección para una

vacante similar. Y dado que en los resultados obtenidos en el *después* el promedio es de 12.71, se puede continuar con el tiempo máximo de quince días. El tiempo que el área de Reclutamiento y Selección tarda en cubrir una vacante es un costo para la organización por lo que es importante fijar tiempos congruentes con el mercado laboral. Esto sin duda genera presión en el área y eso es bueno siempre y cuando sea una presión laboral que no los obligue a buscar contratar al primer candidato que toque a la puerta con tal de mantener el indicador. El tiempo de cobertura debe permitir citar a entrevista a un máximo de 10 candidatos previamente seleccionados y de allí obtener una terna que debe pasar de inmediato con el cliente interno que solicitó cubrir la vacante. El poder llevar a cabo todo el procedimiento del área de reclutamiento y selección con un pequeño tiempo extra de holgura por cualquier contratamiento es sano para el área y para la empresa.

También se revisó en este apartado lo referente a los costos. Aquí la recomendación que se le hace a la organización es adoptar los costos como un indicador. Es importante que estos costos recaigan sobre todas las áreas involucradas en generarlos. Es decir, si las causas de renuncia están asociadas a eventos relacionadas con el liderazgo, entonces el líder de esa área debe responder también ante esta problemática, ya sea con compromisos de capacitación o con los compromisos que la organización establezca para cada caso. Lo importante es hacerles saber a los involucrados que también son responsables por los costos que generan y que pueden estar interrelacionados con su manera de conducirse dentro de la organización. Esto sin duda ayudará a que participen de manera activa en el proceso de contratación de un nuevo candidato, lo que también permitirá mantener tiempos de cobertura sanos en la empresa.

En conclusión, el no manejar indicadores en una organización asociados a objetivos organizacionales obtenidos de procesos de gestión empresarial genera costos que quedan totalmente fuera de la vista de los directivos de la organización.

Auditorías internas y externas (seguimiento a lo ya logrado)

Como mencionan Stamatis (1997), Pitman (1995) y Mische (1996), es importante establecer procesos efectivos en la organización, pero por muy buenos que sean no sirven de nada si no se les da un seguimiento puntual y se establecen procedimientos de auditoría que verifiquen su correcta aplicación y continuidad.

En **La Empresa**, las auditorías internas y externas surgen en el *después* como parte de los procesos de gestión organizacional adoptados. Para el caso de estos indicadores que miden el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos dentro de la organización lo que hay que resaltar es que dan a la organización una visión interna de orden, de dirección, de productividad, pero sobre todo de resultados y compromiso:

- Resultados porque existen de manera clara objetivos organizacionales con indicadores claros a cubrir
- Compromiso porque al involucrar al personal de manera activa en los cambios y al hacerlos coparticipes de los éxitos obtenidos participaran de manera activa en mantener estos sistemas de gestión funcionales.

Un problema claro en el *antes* es que no se sabe hacia dónde va la empresa y mucho menos las áreas y los puestos. Es decir, no tengo idea de si lo que estoy haciendo está funcionando o empujando un objetivo específico de la organización. Solo se trabaja a "ciegas". El presentar resultados, conocer los propios resultados y aportaciones a objetivos mayores en la organización genera sentimientos o sensaciones de satisfacción por los éxitos obtenidos y al final esto recae en mayor productividad. Y el sabernos productivos es parte de nuestras metas personales.

En el caso de las auditorías, éstas tienen como función principal verificar que los objetivos organizacionales asociados a nuestros procesos están bien alineados y se están llevando de manera eficiente y eficaz.

Competencias laborales, productividad y cultura

Como comentan Jaime Grados (2011) y Fletcher (2000), para el área de reclutamiento y selección el principal objetivo es garantizar que está proporcionando a la empresa personal competente. Por lo que adquirir procesos para llevar a cabo esta tarea es muy redituable y abarca no solo aspectos financieros, sino también culturales y de compromiso en la organización. El personal del área puede hacer más fácil su trabajo al tener un procedimiento que le sirve como guía para su desempeño diario. Varias áreas asociadas al proceso de reclutamiento y selección toman conciencia acerca de lo importante que son las competencias laborales para el desempeño de una actividad en una organización y conforme se van asentando estas formas de trabajo como parte de la cultura misma de la empresa ésta gana identidad con sus empleados y estos se identifican mas con ella, lo que genera compromiso por las dos partes. Ya que de este proceso también los directivos aprenden y como también requiere de ellos a lo largo de la implantación y después sobre la marcha de los mismos también se van involucrando en los procesos y acaban viviéndolos como la manera en que la empresa funciona. Por lo que se convierten estos procesos en parte de la cultura organizacional.

Problemáticas principales que se tuvieron al adoptar los sistemas de gestión en la organización

1. El concepto de competencias laborales. Como mencionan Tobón (2010) y Frola (2011), el concepto de competencia laboral como tal es muy reducido y se maneja por los expertos dependiendo de sus propias formaciones académicas, por lo que es común encontrar diferentes significados, asociados a las corrientes de formación o influencias metodológicas que han tenido. En el panel de expertos encargado de la implementación en La Empresa, esto fue un primer punto álgido de discusión ya que todos tenían un concepto diferente de lo que es la competencia laboral. Como concepto de un libro suenan bien varias definiciones, pero en la práctica, explicarlo al personal que va a desarrollarla en los talleres ya no es tan fácil. Las competencias organizacionales no tuvieron tanto problema ya que se desprendieron del ejercicio de planeación estratégica. Pero cuando el panel de expertos buscó las divisiones que se tomarían en cuenta para establecer

las competencias laborales existieron diferencias. Se acordó en un principio dividir las en:

- **Competencias blandas.** Inherentes a la persona a ocupar el puesto, como conocimientos, trabajo en equipo, liderazgo, auto aprendizaje, etc.
- **Competencias técnicas.** Conocimientos técnicos del ocupante del puesto, como Habilidades, software especializado, instalación de equipo alámbrico e inalámbrico, etc.

Pero surgió la problemática, de que las personas especialistas en cada puesto (que conformaban el comité de especialistas y con quién se hizo las pruebas piloto) no se ponían de acuerdo en las características más detalladas de los comportamientos necesarios por puesto. Opinaban que era muy general lo que se podía poner para un puesto. Por lo que una segunda propuesta implicó tomar los siguientes rubros:

- **Comportamiento social.** Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, etc.
- **Comportamiento individual.** Autocontrol, Adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autonomía, autodirección basada en el valor personal, etc.
- **Destrezas.** Reparación de objetos, resolución de problemas complejos, comunicación oral, buen trato con personas difíciles, etc.
- **Conocimientos.** Software específicos, estadísticas, costos, ventas, etc.

Sin embargo, salió a discusión el cómo se medirían las características individuales para acreditar que el candidato las tenía. Entonces se estableció que se tendrían que medir en entrevistas de rol grupales y esto no agradó a los líderes en general, ya que una de las características de personalidad de la gente que trabaja en Tecnologías de la Información es la introversión. Entonces no lo veían viable.

Después se decidió irnos por la nomenclatura que se manejará en las normas ISO 9000, ya que una de las metas a corto plazo era la certificación en normas de calidad. Para esto el comité se asesoró con una consultoría externa que manejaba la puesta en marcha de los procesos de reingeniería en la organización con vistas a obtener la certificación de las normas de calidad ISO 9000.

De aquí se desprende que la norma ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad (requisitos), en el apartado de Recursos Humanos dice:

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas...

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia ...

Y entonces surgió otra problemática. La norma ISO 9000 no especifica a que se refiere con educación, formación habilidades y experiencia. No maneja ejemplos ni diferenciación entre los conceptos. Y además, la norma de calidad ISO 9000:2000 en su apartado de fundamentos y vocabulario dice de la competencia que es una "habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes" (apartado 3.9.12). pero en lo que audita no menciona nada sobre registros de conocimientos y menos de aptitudes.

Por lo que al final se decidió manejar los siguientes rubros, mismos que aparecen en la descripción de puesto:

- **Educación.** Tomada por el comité de especialistas cómo la escolaridad con la que cuenta.
- **Experiencia.** Tomada por el comité de especialistas cómo el tiempo que lleva realizando la actividad
- **Habilidades y conocimientos técnicos.** Tomada por el comité de especialistas cómo las destrezas, habilidades y aptitudes técnicas desarrolladas durante la experiencia en el puesto. Mismas que se verificarían en la entrevista técnica con el cliente interno que solicitará cubrir la vacante.
- **Competencias Funcionales.** Sustituyendo al concepto de formación e implicando para el comité de especialistas los conocimientos y aptitudes funcionales (no técnicos) para el puesto.
- **Competencias Organizacionales.** Las que se derivarán del proceso de planeación estratégica empresarial.

Con base en estos rubros o nomenclaturas fue que se desarrolló el proceso en lo referente a competencias laborales. Como se puede ver cada rubro hace referencia a un concepto , acción, habilidad, o aptitud relacionadas con competencias laborales. Pero como no existe a veces una clara distinción entre conceptos, quizá una de las mejores opciones sea separarlos de acuerdo a las necesidades de la empresa y buscando también cubrir requisitos del mercado laboral. Nuevamente citamos el concepto de competencia laboral que se utiliza actualmente en la organización y que se menciona en el capítulo de Competencias Laborales, en el apartado de definición de competencia y competencias laborales:

Suma de educación, experiencia, conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para que el desempeño en un puesto de trabajo sea el esperado o superior al promedio del mismo.

Como se puede ver, tal y como se cita en Historia de las competencias, s.f. párrafo 11, en México no existen aún posturas claras sobre el termino de competencia y como aplicarlas y esto es un gran problema al momento de querer trabajar con ellas como precursor de una organización.

Como conclusión de este tema, cabe mencionar que es importante tomar en cuenta el punto de vista de todo el personal que conforma el comité de especialistas, ya que de no hacerlo así empiezan las dudas o resentimientos por no escuchar a todos, lo que puede desencadenar desmotivación y desinterés por el proceso. Si es necesario hay que traer a personal externo a la empresa que quizá en un principio no estaba contemplado a participar pero que puede aportar conocimientos que satisfagan a todos y así poder llegar a un consenso no arbitrario y necesario en procesos tan delicados como estos.

2. Las nuevas políticas establecidas en toda la organización. El hecho de haber concebido a la organización como una empresa familiar durante muchos años generó choques fuertes entre áreas y entre individuos al terminarse tratos que violentaban derechos humanos o al tener que ajustarse sin opciones a políticas regulatorias o prohibitorias que antes no se manejaban en la organización. Se tomará como ejemplo lo que sucedía en el área de reclutamiento y Selección en relación al tema de Nepotismo o Preferencias. El área de Reclutamiento y Selección se enfrentó en inicios de haber arrancado con los nuevos procesos a casos donde ejecutivos o líderes de la organización deseaban colocar familiares en puestos clave de la empresa. Aunque el termino nepotismo se refiere o se conoce más como el que un empleado público coloque amigos o familiares dentro de cargos del gobierno, esto no significa que no pase en las organizaciones privadas. Con la finalidad de que los procesos dentro de **La Empresa** corrieran con toda la transparencia necesaria se llevo a cabo una evaluación de competencias de todos los familiares dentro de la organización para verificar que cumplieran con los requisitos para el puesto. El resultado fue la separación de al menos tres familiares de la organización y la recolocación de dos más. Y como ya las políticas del área de Reclutamiento y Selección tocaban este tema en función a no promoverlo, genero cierto grado de molestia en algunas personas de la organización, sin embargo, también genero confianza en los procesos cuando el personal en general supo que se estaba haciendo.

En conclusión de este tema, es importante que una vez que se pone en marcha un sistema este sea respetado, ya que de no hacerlo así se pierde la credibilidad de la organización. No existen las políticas "flexibles" ya que solo generan confusión. Existen las políticas para cumplirse y generar orden.

3. Resistencia al cambio. Al seguir los pasos para implantar la reingeniería en una empresa, tal y como señalan en los años 90s Michael Hammer y James Champy, en efecto, los cambios intrínsecos de la organización son radicales y se perciben de manera

inmediata en el quehacer diario, esto es punto a favor; sin embargo, tal y como lo señalan Albizu y Olazarran (2004) y Hope y Player (2012), también acarrea serios problemas a enfrentar. Cuando en **La Empresa**, se empezó a difundir a través de medios electrónicos e impresos con el personal los cambios a los que se enfrentaría la organización, surgieron diferentes comentarios y acciones que reflejaban la resistencia al cambio, a continuación se comentaran algunas:

- La disminución de la plantilla. Cuando se inició con la reingeniería de áreas, en toda la organización se detectaron puestos que estaban duplicando actividades o cuya actividad era irrelevante. Esto implicó necesariamente despedir personal. Según los cálculos que se hicieron, al terminar el proceso de reingeniería se dio de baja a un 40% del personal de **La Empresa**. Un porcentaje de puestos simplemente fueron eliminados del organigrama, otro porcentaje de personal no acreditó las evaluaciones de competencia propias del puesto, otro porcentaje no acreditó la capacitación necesaria para adquirir las competencias y otro porcentaje más simplemente renunció por no estar de acuerdo con los nuevos sistemas de gestión. De este porcentaje de 40% perdido se recuperó un 25% en la plantilla, pero con personal con competencias diferentes a sus antecesores (como fue el caso del área de Preventa, referenciado en este reporte laboral). **La Empresa** dio a todo el personal la oportunidad de demostrar que tenía las competencias para ocupar su puesto y en los casos donde no era evidente que no pudieran llevar a cabo las actividades se programó capacitación especializada para que pudieran enfrentar los nuevos retos. Sin embargo, esta situación de la disminución de la plantilla generó resistencia al cambio a un alto porcentaje de la población de la organización.
- Hubo casos extremos donde las carpetas que contenían los nuevos procesos y que se habían distribuido en módulos a lo largo de las instalaciones desaparecían y no eran encontradas o se localizaban algunas de estas en botes de basura.
- Se detectó a través de buzones de sugerencia que se instalaron a partir del inicio de los nuevos modelos de gestión que el personal no concebía no acreditar exámenes o evaluaciones prácticas ahora necesarias para ocupar el puesto que tenían, alegando que era imposible que no tuvieran "las competencias" para llevar a cabo un puesto que habían desempeñado varios años. Esto reflejaba la creencia general de que se está cien por ciento preparado para llevar a cabo una actividad o función hasta que ésta se evalúa objetivamente.
- El trabajar para una compañía que vende intangibles generó la creación de indicadores que implicaban calificación de comportamientos evidenciables al momento de llevar a cabo las actividades del área. Esto provocó molestia ya que el personal no estaba acostumbrado a ser evaluado en sus características personales al momento de realizar su trabajo.
- En **La Empresa** se tenía en diferentes áreas de Tecnologías de la Información a personal muy valioso que había estado llevando a cabo labores con software en versiones actuales. Era competente por experiencia. Sin embargo, debido a que ahora las licitaciones así lo requerían no podía participar en los concursos o ingresar a los proyectos ganados si no ostentaban las certificaciones técnicas que otorgaban los dueños de las licencias de los diferentes software (como Microsoft o Windows en "X" versión). Esto generó mucha resistencia en personal que no estaba acostumbrado a obtener las certificaciones técnicas por lo que sabía hacer. Además, de que **La Empresa** dio periodos establecidos para obtener las certificaciones técnicas. La cuestión aquí fue que había personal que renunciaba por estas cuestiones pero era reemplazado por personal que con el mismo sueldo que ellos ganaban traía la experiencia y las certificaciones técnicas de manejo de

software. Esto se comentaba a nivel interno en la organización y generaba estrés en el personal, aunque también había reacciones de competencia y auto superación que los impulsaba a continuar en el puesto. **La Empresa** apoyaba a estos últimos con recursos económicos (en casos previamente estudiados) o tiempos necesarios para salir de la organización y capacitarse para adquirir las certificaciones. En las áreas administrativas se llevo a cabo el mismo proceso. Una prueba latente fue la jefa del área de Reclutamiento y Selección a la que se le apoyo para tomar los cursos de competencias laborales y además se le incluyó en todo el proceso de gestión para implantarlas en la organización. Sin embargo, en general fue una situación que generó resistencia al cambio.

- Un alto grado de personal en la organización creía que se estaban adquiriendo los procesos de gestión en la organización por "moda". Esto fue muy negativo para la implantación. Y aunque después se incluyeron en la propaganda que promovía la organización razones claras de porque la adopción de estos sistemas de gestión (como por ejemplo que eran requisito para participar en licitaciones públicas y de gobierno) no se le dio en un principio el debido peso a este factor ya que se comentaba más de los beneficios que cómo empresa se tenían a nivel interno. Éste fue un grave error que se alcanzó a corregir pero que influyó negativamente en la aceptación del cambio.

Cómo conclusión de este tema es importante comentar que aunque la organización establezca métodos de sensibilización a su personal, por muy buenos que sean es imposible no caer en estas circunstancias que generan resistencia al cambio, ya que son hechos reales que están aconteciendo en la organización día a día. Mucha gente vive en zonas de confort por largos periodos de tiempo y sumarse de pronto a cambios revolucionarios en su vida laboral diaria nunca será fácil y aceptado incondicionalmente.

¿Cómo influye la estructura organizacional en la eficacia de la empresa?

Por último se hará referencia a una pregunta que se hacía en las primeras sesiones de los talleres de trabajo y que permanecía siempre pegada en un lugar visible todo el tiempo:

¿Cómo influye la estructura organizacional en la eficacia de la empresa?

Después de todo el proceso de implementación de estos sistemas de gestión es un poco más fácil contestar a esta pregunta.

- Una empresa con una cultura organizacional es productiva y competitiva.
- En efecto, disminuyen los costos, pero requiere una gran inversión física y económica antes de empezar a ver los resultados.
- La calidad laboral y profesional del personal que lleva a cabo las actividades es más alta y tangible en el día a día.
- Se percibe un clima de justicia en los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- Se tiene una mejor idea de donde estamos posicionados en el mercado en relación a la competencia.
- A niveles personales deja una huella organizativa en nosotros que nos permite adquirir o vivir con un sistema organizativo en el trabajo, en otros empleos, en nuestras casas, con nuestros amigos. Es decir rebasa los límites de la empresa y abarca otras áreas de nuestra vida.

- Se tiene un sentido de pertenencia honorable hacia la organización.
- Se tiene un sentido de productividad que alimenta la autoestima y el valor del trabajo.
- Los procesos dan un orden y un sentido al trabajo. Al final del día trabajamos para clientes internos y externos.

REFERENCIAS

- Albizu, E., Olazarran, M. (2004). *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*. España: FT Printice Hall.
- Alles, M. (2005a). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005b). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica. Segunda edición.
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica. Segunda edición.
- Alles, M. (2008). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de preguntas*. Argentina: Granica.
- Cabrales, O. (2010). *Competencias generales para el desarrollo humano*. Colombia: Universidad la gran Colombia.
- CI México, (2011). *Rotación en México, principales causas*. Recuperado el 25 de septiembre del 2014, de <http://www.cimexico.mx/blog/item/principales-causas-de-la-rotacion-en-mexico.html>
- Espindola, J. (2011). *Reingeniería educativa: enseñar y aprender por competencias*. México: CENGAGE Learning. Segunda edición.
- Fletcher, S. (2000). *Análisis de competencias laborales*. México: Panorama.
- Frola, P. (2011). *Maestros Competentes: A través de la planeación y la evaluación por competencias*. México: Trillas.
- García, M., Hierro, E. y Jiménez, J. (2001). *Selección de personal. Sistema integrado*. España: ESIC. Segunda edición.
- García, M. (2012). *Competencias Laborales: Método para evaluarlas*. México: Trillas.
- Gatewood, R., Feild, H., Barrick, M. (2008). *Human resource selection*. United States of America: Thomson south-western. Sexta edición.
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual moderno. Tercera edición.
- Grados, J. A. (2011). *Calificación de Meritos: Evaluación de competencias laborales*. México: Trillas.
- Hacker, C. (1997). *The costs of bad hiring decisions & how to avoid them*. Florida: St. Lucie Press.
- Harvard Business School Press, HBSP (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Gestión 2000.

- Heneman III, H., Judge, T., Heneman, R. (2006). *Staffing organizations*. Mendota House, Middleton, WI: McGraw Hill.
- Historia de las competencias*. (s.f.). Recuperado el 17 de septiembre del 2014, de <https://sites.google.com/site/competenciaslectoras2012/courses>
- Hope, J. y Player, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial*. España: PROFIT.
- Iles, P. (1999). *Managing staff selection and assessment*. Philadelphia: Open University Press.
- ISO 9000:2000 (ES), *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.
- ISO 9001:2008, *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Cuarta edición.
- Klinvex, K., O'Connel, C., Klinvex, C. (2000). *Contrate a los n.º 1*. España: Mc Graw-Hill.
- López, F. (2011). *Indicadores de gestión*. Colombia: Contacto Gráfico Ltda.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mische, M. (1996). *Step - by - Step. Reengineering*. Estados Unidos de America: Pfeiffer & Company.
- Maya, J. (2011). *Teoría y práctica de las competencias básicas*. España: Graó.
- Pitman, B. (1995). *Business process reengineering - Plain and simple*. Estados Unidos de America: HRD Press.
- Pogorzelski, S., Harriot, J., Hardy, D. (2009). *Seleccione a los mejores talentos y consérvelos: la guía Monster para encontrar tesoros*. México: Mc Graw-Hill.
- Rama, C. (2011). *Paradigmas emergentes, competencias profesionales y nuevos modelos universitarios en America Latina*. México: Educación y Cultura.
- Robson, M., Ullah, P. (1996). *A practical guide to business process re-engineering*. Gran Bretaña: Gower.
- Rodenes, M., Arango, M., Puig, J. y Torralba, J. (2004). *Reingeniería de procesos y transformación organizativa*. México: Alfaomega.
- Rodríguez, J. (2011). *Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*. México: Trillas.
- Rodríguez, M.L. (2006). *Evaluación, Balance y Formación de Competencias Laborales Transversales*. Barcelona: Laertes.
- Rodríguez, M.L., Serreri, P., Del Cimmuto, A. (2010). *Desarrollo de competencias: teoría y Práctica*. Barcelona: Laertes.
- Ruiz, M. (2010). *El concepto de competencias desde la complejidad hacia la construcción de competencias educativas*. México: Trillas.

Senlle, A. (1996). *Reingeniería humana*. España: Gestión 2000.

Sesento, L. (2008). *Modelo sistémico basados en competencias para instituciones de nivel superior*. Tesis. Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/indice.htm>

Stamatis, D. (1997). *The nuts and bolts of reengineering*. Estados Unidos de America: Paton Press.

Tobón, S. (2010). *Formación Integral y Competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. (3a. ed.). Colombia: Ecoe

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Organigrama de las áreas de Recursos Humanos y Ventas, información otorgada por **La Empresa** (elaboración propia). Página 12
- Figura 2.** Los componentes de la reingeniería ortodoxa y la reingeniería actual según Albizu y Olazarran, 2004 (elaboración propia). Página 15
- Figura 3.** Beneficios de un proceso dentro de la empresa según James Womack y Daniel Jones (en Hope y Player, 2012 p. 208). Elaboración propia. Página 16
- Figura 4.** Procesos de una empresa según Rodenes et al (2004) y López (2011). Elaboración propia.
- Figura 5.** Complicaciones que surgieron de la implementación de la reingeniería en varias empresas según Albizu y Olazarran (2004) y Hope y Player (2012). Elaboración propia. Página 21
- Figura 6.** Pasos generales de metodologías para implantar la reingeniería en una empresa según los autores Stamatis (1997), Pitman (1995) y Mische (1996). Elaboración propia. Páginas 21 y 22
- Figura 7.** Pasos que se deben considerar en un plan o programa para desarrollar un procedimiento para el área de Reclutamiento y Selección. Elaboración propia a partir de Grados (2003), García et al (2001) y Pogorzelski (2009). Página 27
- Figura 8.** Productividad de una nueva contratación (Pogorzelski et al, 2009 p.151). Página 30
- Figura 9.** Obtención de un costo de sustitución. Elaboración propia a partir de Pogorzelski et al (2009). Página 31
- Figura 10.** Costos de contratación . Elaboración propia a partir de García et al (2001). Página 32
- Figura 11.** Gestión integrada de recursos humanos al contratar dentro de la organización (en García et al, 2001 p. 56). Página 33
- Figura 12.** Causas de rotación de personal. Elaboración propia a partir de CI México, Pogorzelski et al (2009) y HBSP (2006). Página 34
- Figura 13.** Diferentes enfoques de las competencias laborales. Elaboración propia a partir de Grados (2011) y Moya (2011).
- Figura 14.** Modelos de competencias de diferentes autores según Rodríguez Moreno (2006). Elaboración propia.
- Figura 15.** Modelo EFQM (Tobón, 2010).
- Figura 16.** Criterios esenciales en el modelo EFQM (Tobón, 2010). Tomado por Tobón del Instituto CIFE (2009).
- Figura 17.** Metodologías para identificar competencias en una organización (Grados, 2011), elaboración propia.
- Figura 18.** Evaluación operacional de la competencia a través de tres tipos de evidencia según Jaime Grados (2011). Elaboración propia.

Figura 19. Niveles de competencia más usados (Grados, 2011).

Figura 20. Niveles de competencia usados por CONOCER y propuestos por la OIT (Mertens, 1996 en Grados, 2011).

Figura 21. Instrumentos para evaluar competencias obtenido de diferentes autores, (elaboración propia).

Figura 22. Pasos mínimos del procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales. Elaboración propia a partir de varios autores.

Figura 23. Elementos de una descripción de puesto por competencias laborales, elaboración propia a partir de Klinvex et al (2000) y Alles (2008).

Figura 24. Elementos de un anuncio de vacantes. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000), Alles (2008) y Pogorzelski et al (2009).

Figura 25. Elementos a comprobar en los curriculums de los candidatos a un puesto. . Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000), Alles (2008) y Pogorzelski et al (2009).

Figura 26. Factores importantes de la entrevista por competencias laborales, Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

Figura 27. Tipos de evaluación y conceptos evaluados en las diferentes fases del procedimiento de reclutamiento y selección (Alles, 2008 p. 283).

Figura 28. Factores a tomar en cuenta en la evaluación de los candidatos. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

Figura 29. Fuente, Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires 2003, p. 155 en Alles (2008, p. 275).

Figura 30. Factores a tomar en cuenta en la revisión de historial laboral de los candidatos, elaboración propia a partir de Klinvex, et al, (2000).

Figura 31. Factores a tomar en cuenta en la toma de decisiones y oferta laboral de los candidatos. Elaboración propia a partir de Klinvex, et al (2000) y Alles (2008).

Figura 32. 7 Fases para el desarrollo de la matriz para obtener competencias laborales (elaboración propia).

Figura 33. Esquema fase 1 (elaboración propia).

Figura 34. Esquema fase 2 (elaboración propia).

Figura 35. Esquema fase 3 (elaboración propia).

Figura 36. Esquema fase 4 (elaboración propia).

Figura 37. 14 Enunciados resultantes de la Fase 5 (elaboración Propia).

Figura 38. Matriz de la fase 1 a la fase 5 (elaboración Propia).

- Figura 39.** Los cuatro grados de dominio para las competencias organizacionales (elaboración propia).
- Figura 40.** Formato final para competencias organizacionales, (otorgado por **La Empresa**).
- Figura 41.** Formato final para competencias funcionales, (otorgado por **La Empresa**).
- Figura 42.** Mapeo final competencias funcionales del puesto de Preventa (elaboración propia).
- Figura 43.** Competencias organizacionales y funcionales finales para el puesto de Preventa (elaboración Propia).
- Figura 44.** Flujograma del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional. Proporcionado por **La Empresa**.
- Figura 45.** Flujograma del procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales. Información proporcionada por **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 46.** Proceso del área de Reclutamiento y Selección. Información proporcionada por **La Empresa**.
- Figura 47.** IRPD en el área de Preventa de enero del 2010 a febrero del 2012. Datos proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 48.** IRPD en el área de Preventa de marzo del 2012 a mayo del 2014. Datos proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 49.** Comparativo de resultados de la Figura 47 y la Figura 48 (elaboración propia).
- Figura 50.** IRPD del área de Preventa dividiendo el *antes* y el *después* en años (elaboración propia).
- Figura 51.** Causas de salida del *antes* y *después* del proceso de gestión de competencias y reingeniería. Datos recopilados de las entrevistas de salida que proporcionó **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 52.** Tiempos de cobertura para las 7 vacante del puesto de Preventa de marzo 2012 a mayo 2014. Datos proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 53.** Cálculo promedio de costos del *antes* y del *después* por vacante en el área de Preventa. Los datos con los cuales se obtuvieron estos cálculos fueron proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 54.** Obtención de las cantidades utilizadas en la Figura 53. Datos proporcionados por **La Empresa** (elaboración propia).
- Figura 55.** Costos totales por vacantes para el puesto de Preventa tomando los periodos del *antes* y *después* (elaboración propia).

Figura 56. Comparación entre los apartados iniciales de ambos procedimientos de reclutamiento y selección. Información proporcionada por **La Empresa** (elaboración Propia).

Figura 57. Comparación entre el procedimiento de reclutamiento y selección tradicional y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales. Información proporcionada por **La Empresa** (elaboración Propia).

Figura 58. Comparativo documental del procedimiento de reclutamiento y selección tradicional que tenía **La Empresa** y el procedimiento de reclutamiento y selección por competencias laborales que implementó la misma. Información proporcionada por **La Empresa** (elaboración propia).

Figura 59. Proceso propuesto para el área de Reclutamiento y Selección de **La Empresa** con el fin de retener al personal clave dentro de la organización (elaboración propia).