

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PERFIL DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS DE DIRECCIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ACEITES
Y GRASAS COMESTIBLES”



TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR

GERARDO AMILCAR LEMUS GABORIT

PREVIO A CONFERÍRSE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2010

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Alvaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º.	P.C. José Antonio Vielman

JURADO EXAMINADOR DE AREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración y Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Secretario:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 4 de Mayo de 2009

Licenciado

Jose Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

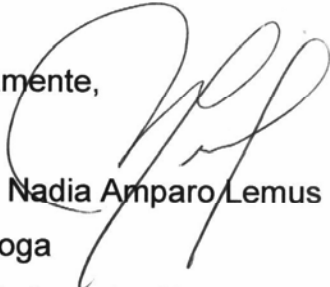
Su Despacho.

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha nueve de mayo del año dos mil siete, procedí a asesorar a **Gerardo Amilcar Lemus Gaborit**, con carné número 9611344, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada "PERFIL DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS DE DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES", la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Licda. Nadia Amparo Lemus Rodas

Psicóloga

Colegiada activa No. 11515



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio S-8
Ciudad Universitaria. Zona 12
Guatemala, Centroamérica



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.5, del Acta 01-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de enero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 151-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 4 de septiembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado "PERFIL DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS DE DIRECCIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES", que para su graduación profesional presentó el estudiante **GERARDO AMILCAR LEMUS GABORIT**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingrid

ACTO QUE DEDICO

A DIOS: Creador del Universo y fuente de sabiduría.

A MIS PADRES: Por su ejemplo y apoyo incondicional.

A MI ESPOSA: Por el amor que me demuestra día a día.

A MI ASESOR: Gracias por su tiempo, atención y esfuerzo.

A MIS AMIGOS: Por los buenos momentos y experiencias de aprendizaje compartidas.

A LA UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA:

Institución de enseñanza superior, por la oportunidad de llegar a ser profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa industrial	1
1.2 Administración	1
1.3 Elementos de la planeación	2
1.4 Valores	3
1.5 Estructura organizacional	3
1.6 Recursos humanos	4
1.7 Administración de recursos humanos	4
1.8 Planeación de recursos humanos	6
1.9 Reclutamiento de personal	7
1.10 Selección de personal	9
1.11 Capacitación y entrenamiento	11
1.12 Evaluación del desempeño	12
1.13 Competencias laborales	13
1.14 Clasificación de las competencias laborales	15
1.14.1 Competencias Básicas	16
1.14.2 Competencias Genéricas o Transversales	16
1.14.3 Competencias Específicas o Técnicas	17
1.15 Niveles de competencia	18
1.16 Perfil de competencias	20
1.17 Identificación de competencias laborales	21
1.17.1 Análisis Funcional	21
1.17.2 Análisis Conductual	22
1.18 Gestión de recursos humanos por competencias laborales	24

	Página
1.19 Sistema de Información de Competencias Laborales (SILC)	25
1.19.1 Definición del enfoque a utilizar	26
1.19.2 Plan operativo de aplicación del método	26
1.19.3 Formación de comités técnicos y de validación	26
1.19.4 Identificación de competencias laborales	28
1.19.5 Detección de criterios de desempeño	28
1.19.6 Elaborar descripciones de puestos y perfil de competencias	29
1.19.7 Validar descripciones de puestos y perfil de competencias	29
1.19.8 Clasificar las actividades esenciales y detectar competencias asociadas a las mismas	30
1.20 Matriz FODA	30
1.20.1 Componentes de la Matriz FODA	30
1.20.2 Análisis del entorno	32
1.20.3 Análisis interno	32
1.20.4 Análisis estratégico mediante la Matriz MAFE	33
1.21 Normas ISO 9000	34

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA “ACEITES Y GRASAS”

2.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados	35
2.2 Generalidades de la empresa	36
2.2.1 Antecedentes	36
2.2.2 Marco estratégico	36
2.2.3 Valores	36
2.2.4 Estructura organizacional	37
2.2.5 Productos	37
2.3 Análisis FODA del sistema actual de gestión de recursos humanos	38
2.3.1 Análisis del entorno	38

	Página
2.3.2	Análisis interno 40
2.3.3	Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas 48
2.3.4	Matriz MAFE 49
2.3.5	Selección de la estrategia 51

CAPÍTULO III
DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS
PARA PUESTOS DE DIRECCIÓN

3.1	Sistema de Información Laboral por Competencias (SILC), como base para el diseño del perfil de competencias 52
3.2	Definición del enfoque a utilizar 53
3.3	Formación de comités técnicos y de validación 53
	3.3.1 Comité técnico o de expertos 53
	3.3.2 Comité técnico de validación 53
3.4	Identificación de competencias laborales 54
	3.4.1 Identificar las funciones esenciales del puesto 54
	3.4.2 Calificar las funciones sobre la base de escalas definidas 55
	3.4.3 Identificar los conocimientos formales e informativos 58
	3.4.4 Identificar destrezas requeridas para el puesto 59
	3.4.5 Determinar requerimientos de selección y capacitación 60
	3.4.6 Detección de criterios de desempeño 61
	3.4.7 Elaboración de descripciones y perfil de competencias 65
	3.4.8 Validar descripciones de puesto y perfil de competencias 69
	3.4.9 Clasificar las actividades esenciales y detectar competencias asociadas a las mismas 69
3.5	Perfiles de competencias para los puestos de dirección 72
	3.5.1 Perfil de competencias del Gerente de Compras 73
	3.5.2 Perfil de competencias del Gerente de Sistemas 76

	Página
3.5.3 Perfil de competencias del Contralor General	79
3.5.4 Perfil de competencias del Auditor Interno	82
3.5.5 Perfil de competencias del Gerente de Recursos Humanos	85
3.5.6 Perfil de competencias del Gerente de Bodegas y Talleres	88
3.5.7 Perfil de competencias del Gerente Financiero	91
3.6 Implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa “Aceites y Grasas”	94
3.6.1 Elementos para la implementación	94
3.6.2 Recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias	95
3.6.3 Plan de acción para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa “Aceites y Grasas”	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1	Niveles ocupacionales y niveles de competencia	20
Cuadro 2	Comparación analítica entre el análisis funcional y el análisis conductual	23
Cuadro 3	Índice de rotación de la empresa “Aceites y Grasas”	43
Cuadro 4	Funciones identificadas del Gerente de Compras	55
Cuadro 5	Escala para calificar funciones identificadas	56
Cuadro 6	Funciones calificadas para el puesto de Gerente de Compras	57
Cuadro 7	Conocimientos informativos identificados para el puesto de Gerente de Compras	58
Cuadro 8	Destrezas/ habilidades identificadas para el puesto de Gerente de Compras	59
Cuadro 9	Definición de conocimientos y destrezas específicas para selección y capacitación del puesto de Gerente de Compra	60
Cuadro 10	Criterios de desempeño del Departamento de Compras	63
Cuadro 11	Puestos que contribuyen al logro de objetivos del Departamento de Compras	63
Cuadro 12	Criterios de desempeño del Gerente de Compras	64
Cuadro 13	Criterios de desempeño de las funciones esenciales del Gerente de Compras	65
Cuadro 14	Datos informativos del puesto de Gerente de Compras	66

	Página
Cuadro 15 Educación formal requerida del puesto de Gerente de Compras	67
Cuadro 16 Requerimientos de experiencia para el puesto de Gerente de compras	68
Cuadro 17 Guía para determinar competencias Básicas y Genéricas	71
Cuadro 18 Competencias Básicas y Genéricas definidas	72
Cuadro 19 Plan de acción para implementar una gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa “ Aceites y Grasas”	96

ÍNDICE DE FIGURAS

		Página
Figura 1	Procesos de gestión de recursos humanos	6
Figura 2	Puntos importantes de la definición de competencia laboral	15
Figura 3	Niveles de competencia	19
Figura 4	Matriz FODA	31
Figura 5	Matriz MAFE	34
Figura 6	Organigrama funcional Departamento de Recursos Humanos	42
Figura 7	Análisis estratégico mediante la matriz MAFE	50

ÍNDICE DE GRAFICAS

		Página
Grafica 1	Contribuyen los procesos de recursos humanos actuales a alcanzar los objetivos de otras áreas funcionales	41
Grafica 2	Calificación del servicio del Área de Recursos Humanos	42
Grafica 3	Los resultados del proceso de selección informan cuales candidatos se adaptan más al perfil del puesto	44
Grafica 4	El personal contratado posee las competencias necesarias para realizar las funciones del puesto	44
Grafica 5	Necesidad de calificar comportamientos específicos de los candidatos.	45
Grafica 6	El sistema de gestión de recursos humanos actual se enfoca, en la mejora continua de las competencias	46

INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran inmersas en un mundo donde los cambios tecnológicos y económicos son una constante. El entorno es cada vez más competitivo, por lo cual se ven obligadas a estar actualizadas.

Nuevos enfoques son requeridos para la administración del recurso humano en las empresas dentro de este contexto. Estas necesitan alcanzar mayores niveles de competitividad y eficiencia, lo cual pueden lograr solamente con personal competente, es decir que posea ciertas características, que le permitan ejecutar un desempeño sobresaliente. Es así como surge el término Competencia Laboral.

La gestión por competencias laborales, ha demostrado ser una ventaja competitiva en las empresas al aplicarla a los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos. Esta gestión permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito de una determinada empresa.

El estudio de la presente tesis fue realizado en una empresa dedicada a la producción de aceites y grasas comestibles, y centra su investigación en la gestión de recursos humanos, ya que actualmente no cuenta con una gestión de recursos humanos por competencias laborales. Para lo cual se propone elaborar el “Perfil de Competencias para puestos de Dirección”, debido que son la base fundamental para poder iniciar la aplicación de una gestión de recursos humanos por competencias.

Ha solicitud de la empresa, no se incluye su nombre comercial, por lo cual se utilizará el nombre de “Aceites y Grasas” para identificarla.

El contenido de la presente tesis está dividido en tres capítulos. El primer capítulo abarca el marco teórico, que proporciona los conceptos y definiciones que fundamentan la investigación.

El segundo capítulo, contiene las generalidades de la empresa “Aceites y Grasas”, antecedentes, valores, productos y estructura organizacional del área en estudio.

En el tercer capítulo, se desarrolla el diseño del Perfil de Competencias para los puestos de Dirección. Se utiliza el Sistema de Información de Competencias (SILC), el cual permite realizar análisis conductual para definición de competencias laborales. Este análisis tiene la ventaja de enfocarse en un área determinada dentro de una organización.

El perfil elaborado permitirá a la empresa tener la base para implementar procesos de recursos humanos por competencias. Las conclusiones presentan el índice de resultados en la ejecución del trabajo de tesis, y las recomendaciones contienen el índice de propuestas que se sugieren llevar a cabo en el futuro.

Finalmente, se incluye la bibliografía consultada, y una serie de anexos como las competencias y respectivos niveles de competencia definidos para la empresa “Aceites y Grasas”, cuestionarios y guías para vaciar información utilizadas como apoyo para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se tratarán los conceptos básicos y elementales para el desarrollo de la investigación completa. Los términos a colegir son los siguientes:

1. 1 Empresa industrial

Existen múltiples conceptos de empresa, desde el punto de vista organizacional se puede definir a la empresa como “un conjunto de medios humanos y materiales, que se disponen para conseguir una finalidad, según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen”. (9:27)

Una empresa es industrial cuando se dedica específicamente a actividades de producción y comercialización de bienes.

1.2 Administración

Según la definición de administración para las áreas de recursos humanos y administrativos de una empresa, administración “se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas y por medio de ellas”. (3:5) En la actividad empresarial, la administración persigue objetivos establecidos mediante la adecuada utilización de los recursos disponibles, los cuales pueden ser financieros, humanos, materiales o de equipos.

Las actividades de administrar recursos han existido durante toda la historia del hombre. Sin embargo, la teoría administrativa moderna nació con los estudios de Frederick Taylor, quien publicó estudios sobre la administración científica. Estos permitieron establecer un marco de referencia contra el que han evolucionado muchos conceptos actuales.

Cabe recalcar dentro de los enfoques de la administración científica el enfoque de recursos humanos, “mucho de los que en la actualidad integran el campo de la administración de personal, así como los puntos de vista contemporáneos sobre la motivación y el liderazgo, ha salido del trabajo de los partidarios de este enfoque”. (5:38)

El proceso administrativo puede dividirse en varias funciones: planeación, organización, integración, dirección y control, recordando siempre que el mismo es un proceso continuo. En cada una de estas funciones, se deben realizar actividades específicas para el adecuado manejo del recurso humano.

1.3 Elementos de la planeación

Entre los elementos de la planeación, se pueden mencionar:

a. Visión

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. “Debe señalar el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”. (12:56)

La visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

b. Misión

“La misión consiste en una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa”. (12:59)

La misión debe contestar preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? , y generalmente se focaliza fuera de la empresa. Es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente

c. Objetivos

Los objetivos se refieren a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones. Estos proporcionan dirección para todas las decisiones de la administración, y forman el criterio contra el que pueden medirse los logros reales. Es por todas estas razones que constituyen los fundamentos de la planeación.

1.4 Valores

Son pautas y creencias que tienen una expresión de consenso social y que son un componente de la cultura. Es así, que las personas que conforman las organizaciones ponen en práctica un sistema de valores que permite alcanzar los fines que la organización tiene. Los valores varían de cultura a cultura y de individuo a individuo.

1.5 Estructura organizacional

Como instrumento administrativo, la estructura organizacional persigue contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Es aquí donde deben definirse las tareas por realizar y los papeles establecidos, de esta manera, también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

“Se puede decir entonces, que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados, conforme las empresas buscan diseños estructurales que den mejo apoyo y faciliten el trabajo de los empleados, es decir, aquellos enfoques que logren

eficiencia, pero que tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. (14:234)

1.6 Recursos humanos

“Se denomina recursos humanos a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, aportando sus habilidades, conocimientos, actitudes, percepciones, comportamientos, etc.”. (2:128) La permanencia de las personas en la organización dependerá de factores internos y externos.

“Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen, sin personas no existe organización”. (2:60) Además de conocimientos y habilidades, las personas poseen valores, emociones, pensamientos, etc., que las hacen únicas. “Es por este motivo, que la administración de recursos humanos tiene como función básica el estudio profundo del comportamiento de las personas”. (2:68)

En el mercado actual y bajo un contexto de alta competitividad, las empresas deben luchar por crecer y desarrollarse. Esto las obliga a aumentar la exigencia a sus trabajadores. No basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades propias del cargo, es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

1.7 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos comprende las filosofías, políticas y prácticas a que recurre una empresa, para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella. Entre las actividades que abarca, se hallan la contratación de personal, capacitación y desarrollo, revisión, evaluación y compensación del desempeño”. (4:344)

Las actividades que desarrollan los trabajadores en las empresas tienen un impacto determinante en la productividad y rentabilidad de las mismas, es por ello que es necesaria una buena administración de este recurso. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Existen diversos procesos que conforman la gestión de recursos humanos, los cuales son aplicados dependiendo las necesidades de la organización. Idalberto Chiavenato identifica seis procesos principales dentro de la gestión de recursos humanos, siendo estos:

a) Admisión de personas; procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Aquí se incluyen el reclutamiento y selección de personas.

b) Aplicación de personas; procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

c) Compensación de personas; procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.

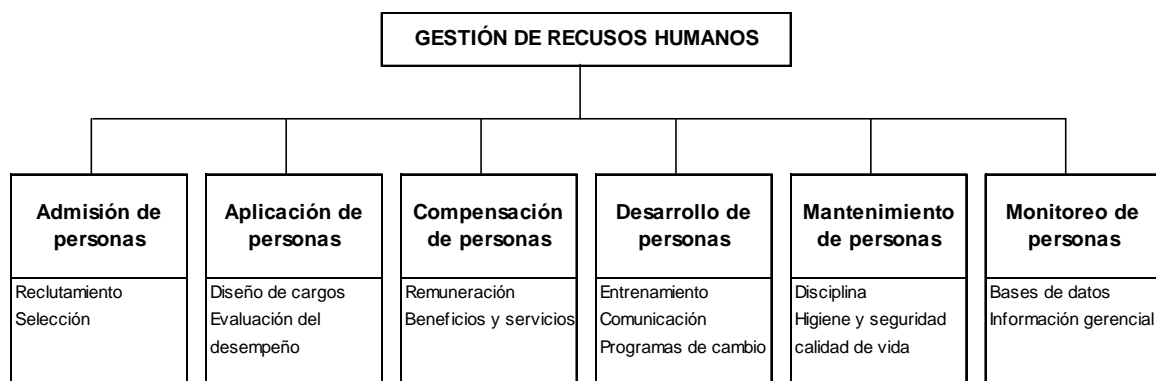
d) Desarrollo de personas; procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento, programas de cambio, desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

e) Mantenimiento de personas; aquí se incluyen la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

f) Evaluación del desempeño; procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

La figura 1 muestra como todos los procesos están relacionados entre si, al conformar un solo sistema, se influyen recíprocamente.

Figura 1
PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano.

Debido a que en la actualidad las empresas pueden imitar la mayoría de procesos productivos de los competidores, las empresas buscan obtener una ventaja a través de la implementación de un modelo adecuado de gestión del recurso humano; el cual debe diseñarse para cada empresa según sus necesidades.

1.8 Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos, es una función de la gestión de recursos humanos, de la cual se determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios. La planeación le permite a la unidad

encargada suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

“La planeación de recursos humanos, comprende predecir las necesidades de personal de una organización y establecer los pasos para satisfacerla”. (4:350) Esta debe estar basada en la planeación estratégica de la empresa, además cada vez que la empresa realiza su plan anual de trabajo, es necesario revisar el planeamiento de recursos humanos. Se puede hacer dicha revisión en las siguientes oportunidades:

- Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio
- Como resultado de un análisis estratégico del negocio
- Frente a una necesidad derivada del negocio
- Frente a una fusión o compra

Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos, incluyen anticipar períodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que propiciará mayores oportunidades para seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado.

Por otro lado, una organización puede incurrir en varios costos intangibles por falta de planeación de recursos humanos, como por ejemplo provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas por periodos más largos de lo esperado.

1.9 Reclutamiento de personal

La dinámica administrativa tiene como uno de sus elementos la integración, y aunque ésta comprende cosas y personas, son las personas lógicamente las más importantes de este proceso. En la integración se utilizan técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios para su eficaz funcionamiento.

El reclutamiento es “un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar”. (10:85) Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Este proceso, conlleva realizar actividades de investigación e intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa del número suficiente de personas que ésta necesita, para la consecución de sus objetivos.

De esta forma, el reclutamiento puede dividirse en interno y externo. En el *reclutamiento interno*; la empresa intenta llenar el puesto de trabajo mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

En el reclutamiento *externo*; se atraen a nuevos potenciales trabajadores para ocupar puestos vacantes dentro de la empresa. Según Idalberto Chiavenato, las ventajas que representa el reclutamiento externo es la llamada “sangre nueva”, que “alimenta” la estructura de la empresa con nuevas ideas, aportes e innovaciones que pueda traer la persona contratada por este medio.

El reclutamiento externo utiliza una gran variedad de técnicas para influir en los candidatos, y atraerlos a la organización. “El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su currículum vitae a la organización”. (10:97)

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia hacia los cuales las empresas hacen llegar

las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal se encuentran:

- Colaboradores dentro de la propia empresa.
- Archivos de postulantes
- Escuelas, institutos superiores o universidades
- Recomendaciones de colaboradores
- Oficinas de colocación
- Mercado laboral
- Otras empresas especializadas

Como parte de un adecuado reclutamiento de personal, la empresa deberá comunicar las competencias que el candidato necesitará para desempeñar adecuadamente las funciones actuales o futuras.

1.10 Selección de personal

Este proceso de recursos humanos es fundamental, ya que su objetivo es escoger dentro de los candidatos atraídos y reclutados, al más adecuado para ocupar el cargo o cargos que se deseen llenar. En muchos casos, no se escoge al candidato con mejores resultados en las evaluaciones, ya que su desempeño futuro dependerá de otros factores que deben analizarse, como sus perspectivas de crecimiento, expectativa salarial y estabilidad laboral, por lo cual el personal idóneo no precisamente debe ser el de mayor capacidad.

Entonces, se puede decir que selección de personal es “el proceso mediante el cual una organización elige, entre un grupo de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios, exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”. (10:111)

Por otro lado, la selección se basa en comparar y elegir. Para lo cual, se debe contar con algún criterio para que esta tenga validez. Este criterio debe formularse utilizando la información contenida en el perfil del cargo.

Esta comparación si está técnicamente realizada, deberá basarse en la información que proporcionen métodos establecidos por la empresa, como: pruebas psicotécnicas, médicas y físicas, currículum vitae o durante una entrevista personal sobre los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección dependiendo del puesto a ocupar y empresa:

- Formación académica del candidato; tanto de cultura general como relacionada con su futuro puesto de trabajo.
- Experiencia previa en puestos similares al que opta el candidato.
- Competencias técnicas.
- Competencias de gestión definidas en el perfil del puesto.
- Interés o motivación del candidato por el puesto que va a ocupar.
- Capacidades físicas y fisiológicas, sobre aspectos que sean necesarios para efectuar las tareas del puesto de trabajo.
- Estado de salud del candidato. La información obtenida en este apartado puede resultar decisiva en puestos que puedan suponer riesgos para el empleado o terceras personas.
- Disponibilidad del candidato para trabajar en diversos horarios, viajar o cambiar de residencia; tanto de forma continua como esporádicamente, según lo requiera la empresa.

Dentro de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, es importante que el candidato llene primero los requisitos técnicos y de conocimientos mínimos que el puesto requiere, antes de evaluar sus conductas. Luego se puede proceder a evaluar su perfil de competencias, y se compara con el establecido para definir brechas existentes. Los análisis de los resultados

contribuyen a otro subproceso de recursos humanos, ya que permiten enfocar los esfuerzos de capacitación y entrenamiento de los candidatos seleccionados.

1.11 Capacitación y entrenamiento

Tomando en cuenta que el personal de una organización es una ventaja competitiva en el mercado, la enseñanza de nuevos conocimientos a este personal es fundamental, para que se mantenga actualizado y capacitado, con el objetivo de realizar las tareas asignadas.

“Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados y mejorar su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente”. (1:306) Es función del área de recursos humanos definir la capacitación según los perfiles de conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias de gestión.

La capacitación; es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. La capacitación es el mejor medio para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Bajo una gestión por competencias, las empresas deben enfocar sus esfuerzos de capacitación y entrenamiento para lograr que los trabajadores cumplan con el perfil de competencias necesarias para el puesto. “La primera etapa del proceso de capacitación; es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas”. (10:310)

Debido a que los procesos de recursos humanos van de la mano, las necesidades de capacitación y entrenamiento pueden obtenerse de:

- Evaluaciones del desempeño.
- Perfiles de competencias.
- Inventario de personal.
- Competencias generales para todos los puestos.

1.12 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar, estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (3:198) Se puede decir entonces que “la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”. (10:198)

El desempeño de una persona puede variar dependiendo de factores internos y externos. Es por esto, que es importante evaluarlo, ya que se pueden tomar medidas que permitan orientar al colaborador hacia los parámetros aceptables, establecidos por la empresa.

Las evaluaciones de desempeño pueden proporcionar información valiosa que permiten definir:

- Necesidades de entrenamiento.
- Promociones y remuneración.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Establecer los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo.

“Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto”. (1: 384).

A través de la gestión por competencias, la evaluación de los trabajadores se centra en observaciones de conductas concretas, más que en criterios generales de apreciación. El rol de un evaluador en una gestión por competencias, es identificar la presencia o ausencia de las conductas establecidas para el puesto en el perfil de competencias. Para ésto, deben elaborarse instrumentos de evaluación adaptados a la gestión por competencias.

1.13 Competencias laborales

La palabra Competencia tiene muchos significados, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) define el concepto desde varios contextos:

- *En el contexto legal:* Se refiere al ámbito de acción; facultad o potestad para tratar un asunto: incumbencia.
- *Como término de marketing:* designa a un competidor, persona o institución que ofrece un servicio similar al nuestro.
- *En el deporte:* se usa al hablar de una competición o competencia deportiva.

El propulsor del termino Competencia desde el punto de vista laboral, fue David McClelland, quien realizó estudios sobre motivación humana, y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir el éxito profesional.

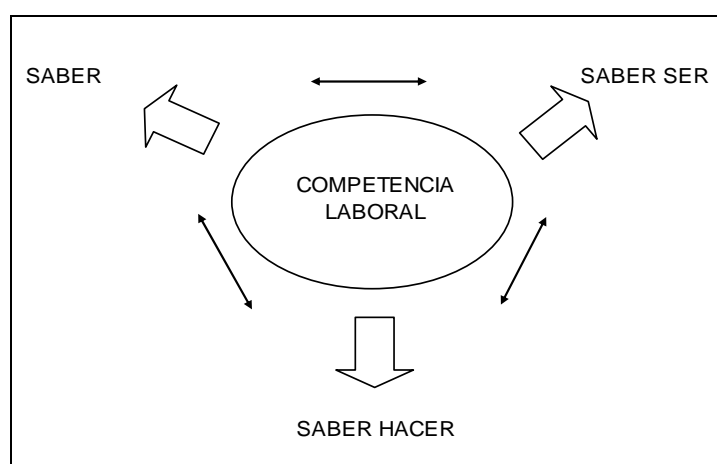
Los estudios realizados por McClelland, han brindado conocimientos sobre tres importantes sistemas motivacionales que rigen el comportamiento humano: el logro, el poder y la pertenencia. Estas motivaciones se combinan con otras características y llevarán a las personas a comportarse de determinada forma.

En el contexto de gestión de personas, se puede decir que las competencias son "el conjunto de actitudes, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un ambiente de trabajo". (7:13). De esta definición, se extraen los siguientes términos:

- a. *Conocimientos*: Derivan de la aplicación de una técnica específica. Conjunto de información que adquirimos vía educación formal y capacitación.
- b. *Habilidades*: Normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia. Son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia de la ejecución de alguna tarea específica.
- c. *Actitudes*: Relacionadas con rasgos o características personales difíciles de obtener y modificar en corto plazo. Son tendencias estables del comportamiento, que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación (estabilidad emocional, socialización, persistencia, etc.).

En esta definición se destacan tres puntos importantes sobre el concepto de Competencia, el saber (conocimiento), el saber hacer (habilidad) y el saber ser (actitudes).

Figura 2
PUNTOS IMPORTANTES DE LA DEFINICIÓN DE
COMPETENCIA LABORAL



Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral

1.14 Clasificación de las competencias laborales

Las Competencias laborales pueden ser clasificadas en distintas formas, dependiendo del enfoque, país donde se utilicen y el autor.

Para el presente estudio, se utilizará la clasificación del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), el cual ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra; que las subdivide en:

- a. Básicas
- b. Genéricas o Transversales.
- c. Específicas o Técnicas

1.14.1 Competencias Básicas

“Son las que se refieren a las conductas o comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo, y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión y comunicación o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales”. (7:15)

Estas competencias se empiezan a adquirir desde la infancia, a través de la relación con un grupo social determinado y por medio de la educación formal. El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), ha definido seis campos de competencias básicas, estos son:

- a. Aplicación de la Matemática
- b. Campo Dominio de la lectura
- c. Adaptación al Ambiente
- d. Campo Dominio de la Escritura
- e. Campo Comunicación Oral
- f. Campo localización de la información.

1.14.2 Competencias Genéricas o Transversales

“Son aquellos comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a las posiciones laborales y ocupacionales, de acuerdo con su complejidad, autonomía y variedad. Ejemplos de estas serían el trabajo en equipo, la planeación o negociación”. (7:17)

Estas competencias se pueden adquirir en base a la experiencia, y pueden ser mejoradas a través de programas de capacitación y entrenamiento. Distintos autores proponen y presentan listas de competencias para diferentes niveles jerárquicos de una organización, por ejemplo la establecida por Thornton y Byham, donde se intenta reunir un grupo de competencias genéricas para los

llamados mandos de alto nivel. Otras listas como refiere Levy- Leboyer, son confeccionadas por los propios especialistas de Recursos Humanos de una determinada empresa, en función de confeccionar un sistema de competencias propio.

Para Guatemala, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), ha definido diez campos de competencias genéricas, siendo estos:

- a. Planificación de actividades
- b. Calidad de Trabajo
- c. Administración de Actividades
- d. Administración de la información
- e. Trabajo en equipo
- f. Servicio al cliente
- g. Productividad en el trabajo
- h. Innovación en el trabajo
- i. Uso de tecnología
- j. Conservación del ambiente y seguridad laboral.

1.14.3 Competencias Específicas o Técnicas

“Son comportamientos laborales de índole técnico, relacionados a un área ocupacional determinada, se encuentran asociadas a un área laboral técnica”.
(7:24)

Es decir que el conocimiento aunado a una práctica constante de una misma función permite desarrollar habilidades técnicas, como el uso de determinada maquinaria, instrumentos o personas.

1.15 Niveles de competencia

Además de definir las competencias, es necesario establecer distintos grados o niveles de esa definición. Estos niveles de competencia laboral permiten reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad.

Al establecer grados o niveles, las competencias pueden ser transferibles a distintos puestos de trabajo. Probablemente, dos personas posean la competencia planificación, pero una a un nivel en el cual podría hacer un plan estratégico de una organización, mientras otra a un nivel en el cual sólo puede realizar un plan diario de actividades de su puesto de trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) basándose en el modelo de Inglaterra, identifica cinco niveles de competencia, cuya utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre las diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia del modelo Ingles son:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

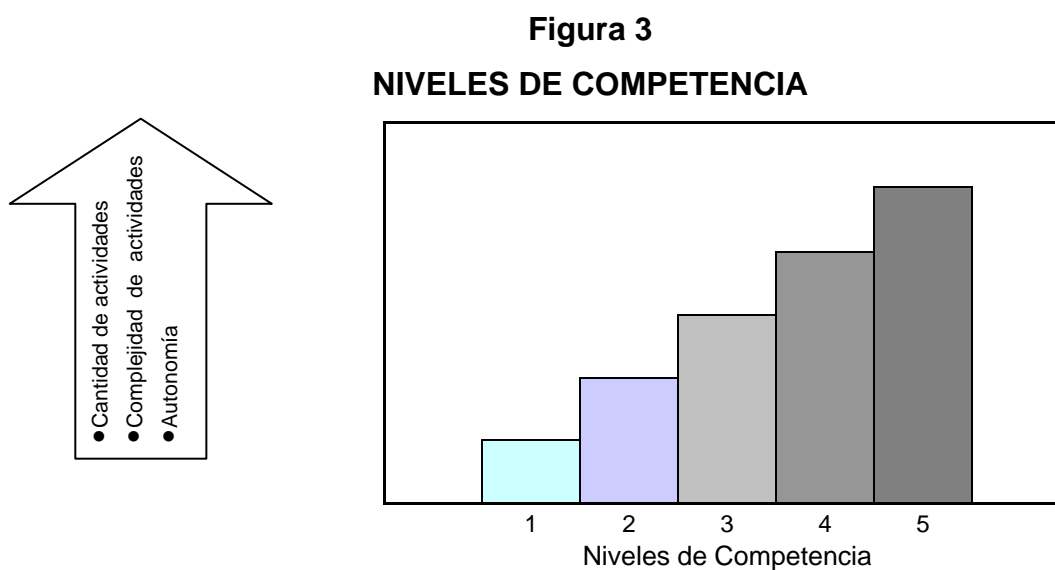
Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son

complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.

En la figura 3, se muestra cómo los niveles de competencia permiten establecer diferentes grados de complejidad de actividades y autonomía del puesto.



Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral

Los cinco niveles de competencia se pueden agrupar en tres niveles ocupacionales, los cuales representan el nivel del trabajador de acuerdo con la jerarquía de la organización.

Cuadro 1
NIVELES OCUPACIONALES Y
NIVELES DE COMPETENCIA

NIVEL OCUPACIONAL	NIVEL DE COMPETENCIA
OPERATIVO	1
	2
MEDIO	3
EJECUTIVO	4
	5

Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral

1.16 Perfil de competencias

Elaborar un perfil de competencias, es definir claramente las competencias necesarias y el nivel de presencia esperado en un área o puesto específico de trabajo.

Los perfiles son las herramientas necesarias para implementar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, y son el resultado de un proceso de definición y validación de competencias por parte de la Dirección de la compañía y el Departamento de Recursos Humanos.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la

cultura de cada empresa en particular. Cada empresa adecuará los perfiles de competencias en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Por lo tanto, un modelo a desarrollar deberá ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en la organización. Dicho modelo, debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Los perfiles permitirán a la empresa “Aceites y Grasas”, tener por escrito las competencias necesarias, y el nivel requerido de éstas en cada puesto de Dirección.

1.17 Identificación de competencias laborales

Una competencia laboral es plenamente identificable debido a que es un atributo que la persona posee en su calidad de trabajador. Existen varias metodologías para la identificación de las competencias laborales, entre las más utilizadas están:

- Análisis funcional
- Análisis conductista

1.17.1 Análisis Funcional

“El análisis funcional consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de la misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona”. (9: 28)

Este análisis utiliza un mapa funcional, el cual se aplica de lo general a lo particular. Inicia con la misión u objetivo del área analizada, hasta llegar al elemento de competencia.

Es decir, partiendo desde el objetivo principal, se van identificando las funciones principales para alcanzarlo, desde las funciones principales del sector, hasta llegar a las funciones realizadas por cada persona, es en ese momento donde aparecen los elementos de competencia. Para poder realizar el mapa funcional, es necesario realizarlo con un grupo representativo de trabajadores que conozca las funciones del puesto.

1.17.2 Análisis Conductual

El método conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas; por lo que parte de lo específico a lo general. “El análisis conductista toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos”. (9: 33)

Su objetivo es identificar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que influyen en el desempeño laboral, y lo relaciona con las funciones del puesto.

El cuadro 2, muestra una comparación de las características del análisis funcional y el análisis conductual.

Cuadro 2
COMPARACIÓN ANALÍTICA ENTRE ANÁLISIS FUNCIONAL Y
ANÁLISIS CONDUCTUAL

Características	Análisis Funcional	Análisis Conductual
Marco Conceptual	Enfoque Europeo, basado en resultados	Enfoque americano basado en desempeño laboral
Aplicación	A nivel de país, rama, sector, organización o área	A nivel de puestos y procesos
Unidad de análisis	Análisis de funciones desde las más generales hasta las más específicas	Análisis de actividades específicas y puestos individuales.
Alcance de las normas de competencia	A nivel de país, rama, sector, organización o área	A nivel de puestos, área y organización.
Certificación	Puede ser utilizado con fines de certificación	La certificación no es uno de sus objetivos
Fortalezas	Método claro y bien fundamentado, donde todo se vincula al propósito principal de la organización	Enfoque vertical, rapidez relativa.
Desventaja	Puede requerir mas tiempo y esfuerzo	No siempre se vincula con el propósito principal de la organización.

Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral

En resumen, la diferencia más importante entre el enfoque funcional y el enfoque conductual, radica en que el primero es utilizado a nivel de sectores, ramas de la actividad económica de un país o una empresa, y es un proceso que conlleva un período de tiempo amplio, y va de lo general a lo particular, mientras que con el enfoque conductista se puede analizar departamentos o áreas específicas de una organización, y el análisis se realiza de lo particular a lo general.

1.18 Gestión de recursos humanos por competencias laborales

La gestión por competencias ha tenido un auge importante en las empresas durante los últimos años. Este tipo de modelo de gestión, a diferencia de muchos otros utilizados en el área de recursos humanos, es eminentemente práctico y conductual, razón por la cual se centra en resultados esperados en las empresas al nivel de las personas.

Así mismo, la gestión de recursos humanos permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo, y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

En la actualidad, las empresas deben ser dinámicas y cambiantes en todo momento, “se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo, y que son las que se requieren para el éxito del negocio”. (6:21)

Con base en lo anterior, se puede decir que el aporte de los empleados ya no es simplemente el desempeñar tareas y funciones, sino de cumplir responsabilidades a través de comportamientos establecidos por la organización.

Un modelo de gestión por competencias deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor, en los procesos de trabajo.
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

La gestión por competencias, permite focalizar los esfuerzos en la identificación de cuáles son los mejores comportamientos para el éxito del negocio o empresa. Se puede usar como ejemplo la competencia de trabajo en equipo, es una competencia deseada dentro de varias empresas que utilizan la gestión por competencias, ya que han comprobado que ciertos comportamientos que reflejan el trabajo en equipo, permiten obtener mayores beneficios a la empresa como:

- ✓ El desarrollo de los trabajadores.
- ✓ Aprovechar aportes creativos.
- ✓ Crear sentido de pertenencia.

El proceso inicial de una gestión por competencias, es establecer las competencias que la empresa considera necesarias para el éxito del negocio. Éstas son definidas basándose en los objetivos de la empresa, experiencias prácticas de éxito y fracaso del nivel ejecutivo y la observación de comportamientos en personas dentro de la organización con alto rendimiento. La aplicación de un modelo de gestión puede ser integral para toda la empresa, o focalizarse empezando en niveles directivos, que son estos los que marcan el rumbo a seguir de los demás colaboradores, e ir descendiendo en la estructura de la organización, hasta alcanzar a todos los niveles.

1.19 Sistema de Información de Competencias Laborales (SILC)

El Sistema de Información de Competencias Laborales (SILC), es recomendado por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para tener un enfoque de gestión de recursos humanos por competencias.

El SILC puede implementarse de forma completa o seguir las fases definidas para obtener un producto determinado. En el presente estudio, será utilizado para el diseño del Perfil de Competencias para puestos de Dirección la siguiente metodología:

- a. Definición del enfoque a utilizar
- b. Plan operativo de aplicación del método
- c. Formación de comités técnicos y de validación
- e. Identificación de competencias laborales
- f. Determinación de criterios de desempeño.
- g. Elaborar descripciones de puestos y perfiles de competencias.
- h. Validar descripciones de puestos y perfiles de competencias.
- i. Clasificar las actividades esenciales y detectar competencias asociadas a las mismas.

1.19.1 Definición del enfoque a utilizar

El sistema permite decidir cuál será el método de análisis a utilizar, para lo cual los analistas deben basar su decisión en las necesidades específicas que muestra la organización. Si ésta busca un análisis a nivel de toda la empresa o sector, deberá utilizar un enfoque funcionalista, de lo contrario podrá utilizar un enfoque conductista, el cual permitirá disminuir tiempo y recursos al centrar el análisis en puestos específicos. Los dos enfoques cumplen con el objetivo de proporcionar información para un enfoque de gestión de recursos humanos por competencias.

1.19.2 Plan operativo de aplicación del método

Se debe elaborar un plan operativo específico de aplicación del método, para que se puedan cuantificar los recursos necesarios, establecer un cronograma de trabajo y darle seguimiento a los avances.

1.19.3 Formación de comités técnicos y de validación

Dentro del procedimiento del Sistema de Información de Competencias Laborales (SILC) pueden encontrarse dos tipos de comités, el comité técnico o de expertos y el comité de validación. Cada uno de los comités posee funciones

definidas, y es necesario formarlos para la adecuada aplicación de la metodología.

a. Comité técnico o de expertos

Este comité está conformado por un grupo de expertos guiados por un analista de recursos humanos. Los objetivos del comité son:

- Identificar las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- Levantar el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias.)
- Determinar las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Es necesario que este comité reciba capacitación en:

- Metodología de modelado de perfiles por competencias
- Fundamento teórico del enfoque

b. Comité de validación

Este comité verifica que la información que se ha recabado sea confiable, y que puede utilizarse para la revisión de descripciones de puestos y elaboración del perfil de competencias. Las personas que conforman este comité, deben tener un amplio conocimiento del puesto analizado.

Las tareas asignadas a este comité son:

- Revisar la exactitud de las funciones
- Completar datos informativos de la posición
- Definir y validar diccionario de competencias para toda la organización
- Validar competencias para los puestos en análisis
- Validar conocimientos informativos y destrezas específicas

1.19.4 Identificación de competencias laborales

La identificación de competencias se realiza mediante cuestionarios y entrevistas dirigidas, las cuales permitirán elaborar o revisar la descripción del puesto actual y levantar el perfil de competencias.

a. Identificar las funciones esenciales del puesto

“Se denomina función esencial a aquellas acciones, formalmente establecidas, para el puesto por la organización para lograr resultados organizacionales significativos”. (9:107). Un puesto puede tener muchas funciones, pero no todas estas generan el mismo impacto. La identificación de funciones esenciales se basa en el Teorema de Pareto, el cual dice que: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias genera apenas un 20% de resultados” (9:107). Esta identificación de funciones esenciales permite tener la base para definir qué competencias son necesarias para el puesto.

b. Identificar los conocimientos formales e informativos.

Identificadas las funciones esenciales, se deberá establecer cuáles son los conocimientos informativos y conocimientos formales requeridos.

c. Identificar destrezas requeridas para el puesto.

Finalizada la identificación de los conocimientos, los analistas deben proceder a la identificación de las habilidades, se incluyen aquellas que se consideran indispensables para el desempeño de las actividades esenciales.

1.19.5 Detección de criterios de desempeño

“Los criterios de desempeño miden los resultados esperados en una función o actividad para determinar si cumplen con ciertas especificaciones y, a su vez establecer si la función ha sido desempeñada de un modo competente” (9:135).

Los resultados de la actividad o función deben medirse a través de indicadores, en su forma más general, son los indicios o evidencias de que los resultados han sido cumplidos de un modo satisfactorio o favorable para la organización. Las categorías más utilizadas de indicadores son:

- Tiempo
- Volumen o cantidad
- Calidad
- Satisfacción.
- Costos

1.19.6 Elaborar descripciones de puestos y perfil de competencias

En esta etapa, el comité de validación utilizará la información obtenida de insumo para la elaboración de descripciones de puesto. Si la empresa ya cuenta con descripciones de puesto, en esta etapa podrán actualizarse.

Esta fase tiene dos objetivos:

- a. Sistematizar información que ya se ha obtenido.
- b. Obtener información adicional para completar el análisis.

1.19.7 Validar descripciones de puestos y perfil de competencias

Es necesario que la información de las descripciones sea revisada y depurada. Si la información contiene errores, éstos repercutirán en los procesos de recursos humanos en los cuales vayan a aplicarse.

Los objetivos de esta fase son:

- a. Asegurar que la información obtenida en la fase de recolección y generación de datos sea confiable y exacta.
- b. Hacer una revisión general de las descripciones de puesto.

1.19.8 Clasificar las actividades esenciales y detectar competencias asociadas a las mismas

Para la presente fase, la labor del Comité consistirá en que deberá determinar con base a las actividades esenciales y a la demás información que ya se ha generado para cada puesto, las competencias básicas y genéricas o transversales que el ocupante del puesto deba poseer.

Este paso se puede llevar a cabo, valiéndose de una clasificación internacional como es ONET, o bien para el caso de Guatemala, el Instituto técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) desarrollo una clasificación nacional, en esta se establecen seis Competencias Básicas y diez Competencias Genéricas o Transversales.

1.20 Matriz FODA

La matriz FODA es un instrumento técnico que proporciona información de la situación actual y un diagnóstico preciso de la empresa u organización, con lo que se genera la toma de decisiones, acciones y proyectos de mejora. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Estas variables se clasifican en: Internas; Fortalezas y Debilidades. Externas; Oportunidades y Amenazas.

1.20.1 Componentes de la Matriz FODA

Son cuatro los componentes de la Matriz FODA, se describen a continuación:

- a. Fortalezas: las fortalezas son elementos positivos que posee o tiene en su interior la empresa, organización o institución, los cuales constituyen aspectos muy importantes para la consecución de sus objetivos y metas.

- b. Oportunidades: las oportunidades son elementos o factores que están en el ambiente externo y que la empresa, organización o institución podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos y metas.
- c. Debilidades: las debilidades son elementos o factores del ambiente interno que constituyen carencias, limitaciones o problemas relacionados con la capacidad instalada, insumos y recursos humanos que afectan el alcance de los objetivos y metas institucionales.
- d. Amenazas: Las amenazas son elementos o factores que existen en el medio externo, y que pueden constituir un peligro para la existencia y para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, organización o persona.

Estos elementos se integran en la Matriz FODA, que se define como un marco conceptual para un análisis sistemático. La figura 4 muestra la forma en que se presenta una Matriz FODA.

Figura 4
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Thompson. Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lecturas.

Para poder obtener los componentes que conforman la matriz FODA, es necesario, realizar un análisis del entorno y un análisis interno de la organización.

1.20.2 Análisis del entorno.

Se llama *entorno* a todo lo que está afuera de la organización o ente analizado, se conoce también como Ambiente Externo. El entorno puede dividirse en:

- a. Entorno competitivo; el cual comprende los factores que influyen en un tipo de negocios determinado. Este permite identificar quiénes son los clientes, competidores y cuál es el mercado.
- b. El macro-entorno o entorno general; se refiere a las situaciones o factores que pueden influir en cualquier tipo de organización. Para su análisis, los especialistas los agrupan en las esferas que más influencia pueden ejercer, como son: cambios y tendencias tecnológicas, económicas, políticas, sociales, internacionales, jurídico-legales, medio-ambientales.

Tanto en el análisis del “entorno competitivo” como del “macro-entorno”, se identifican tendencias, factores o situaciones que pueden ser utilizadas para el desarrollo de sus actividades y resultados. Estas pueden ser oportunidades o amenazas.

1.20.3 Análisis interno.

Es necesario analizar de manera realista los recursos y posibilidades en los que puede apoyarse la organización o ente analizado, ya que éstas son sus fortalezas. Sin embargo, igual de importante será definir recursos o factores internos que limitan su desempeño y resultados.

Del análisis de sus recursos y de su situación interna en estos componentes, la empresa puede identificar las fortalezas en las que puede apoyarse para, con determinadas estrategias, aprovechar las oportunidades, o enfrentar las amenazas, que ha identificado en el entorno. También debe diagnosticar los factores que podrán limitar sus actividades y desempeño, que serían sus debilidades y proponerse estrategias y acciones para superarlas o neutralizarlas.

1.20.4 Análisis estratégico mediante la Matriz MAFE

La matriz FODA, constituye la base para la formulación o elaboración de estrategias. Una vez realizada la matriz FODA, se pueden realizar nuevas matrices, entre las que se encuentra la matriz MAFE. Esta matriz se deriva de la anterior y permite desarrollar cuatro tipos de estrategias.

- a. Estrategias FO: aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- b. Estrategia DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- c. Estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas
- d. Estrategia DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Figura 5
MATRIZ MAFE

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO) Maximizar fortalezas Tomando oportunidades	Estrategias (DO) Aprovechar oportunidades Para disminuir debilidades
AMENAZAS	Estrategias (FA) Utilizar fortalezas para evitar o minimizar el impacto de las amenazas	Estrategias (DA) Disminuir debilidades y evitar amenazas.

Fuente: David Fred R. "Conceptos de administración Estratégica"

1.21 Normas ISO 9000

El conjunto de normas ISO 9000 primordialmente indican el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos de una organización sobre la base de requisitos preestablecidos, que pueden ser aplicados a productos y/o servicios; esto a su vez se garantizará mediante el hecho de que la empresa tenga el proceso debido y correctamente documentado, implementado y divulgado, al mismo tiempo que, provea la localización de oportunidades de mejora en cada uno de los procesos establecidos. Esto garantiza la satisfacción de las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, accionistas, sociedad).

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA “ACEITES Y GRASAS”

2.1 Métodos, técnicas e instrumentos utilizados.

Para determinar la situación actual del sistema de gestión de recursos humanos de la empresa “Aceites y Grasas”, se utilizó el método deductivo, que parte de lo general a lo particular, y el método inductivo, que permitió analizar y sintetizar hechos ocurridos con anterioridad en lo que respecta a la administración de recursos humanos de la empresa.

En cuanto a las técnicas utilizadas: observación, investigación documental, entrevistas y el análisis FODA.

Se realizó una entrevista dirigida con el Gerente de Recursos Humanos, además se utilizó una encuesta, dirigida a las gerencias y jefaturas de la empresa, la cuales suman 19 puestos de trabajo. Debido a que la población a encuestar era pequeña (menor de 30 personas), se encuestó al total de la población.

Esto se complementó con documentación respecto a objetivos, estrategias, estructura, procesos y recursos, tanto de la empresa, como del sistema de gestión de recursos humanos actual.

Con la información relevante, se realizó la matriz FODA, en la cual se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el sistema de gestión de recursos humanos.

Para la definición de estrategias se utilizó la matriz MAFE, la cual permitió definir estrategias que la empresa puede implementar.

2.2 Generalidades de la empresa

2.2.1 Antecedentes

“Aceites y Grasas”, es una empresa industrial guatemalteca, con más de 20 años, compitiendo en el mercado mundial de grasas y aceites.

2.2.2 Marco estratégico

a. Visión

La Visión de “Aceites y Grasas”, es: “Ser una empresa eficiente a nivel mundial y aprovechar dichas eficiencias para lograr posiciones importantes en los mercados o nichos de mercados, en que definamos participar con nuestros productos derivados de aceites y grasas comestibles”.

b. Misión

La misión que se propone “Aceites y Grasas”, es: “Ofrecer constantemente productos derivados de aceites y grasas comestibles que satisfagan las necesidades presentes y futuras de nuestros clientes, por medio del desarrollo y mejoramiento continuo de nuestros procesos, productos y servicios”.

2.2.3 Valores

Los valores de la empresa que se tienen establecidos, en línea con la visión definida, son los siguientes y que textualmente son:

a. Integridad

Actuamos con rectitud, bondad, honradez en relación con lo que cada uno dice.

b. Responsabilidad

Estamos comprometidos a realizar las tareas encomendadas, con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.

c. Trabajo en equipo

Colaboramos y cooperamos con los demás, formamos siempre parte de un equipo y buscamos trabajar juntos, para cumplir con nuestros objetivos. Expresamos satisfacción personal por los éxitos de nuestros compañeros de trabajo o de otros departamentos o áreas de la organización.

d. Lealtad

Demostramos compromiso, confianza y fidelidad hacia “Aceites y Grasas”, su misión, propósitos y productos.

e. Respeto al medio ambiente

Conducimos nuestros negocios de una forma responsable respecto a las leyes y reglamentos ambientales aplicables.

2.2.4 Estructura organizacional

La administración de la empresa “Aceites y Grasas”, está conformada por tres divisiones, siendo éstas:

- ✓ División Administrativa Financiera
- ✓ División Industrial
- ✓ División Agrícola

La División Administrativa Financiera, funciona con departamentos de servicio para las otras divisiones. (Ver anexo 1). La empresa tiene un total de 600 empleados.

2.2.5 Productos

La empresa produce, distribuye y comercializa productos derivados de grasas y aceites comestibles. Así como subproductos para diferentes industrias como la industria de frituras y de repostería.

2.3 Análisis FODA del sistema actual de gestión de recursos humanos

2.3.1 Análisis del entorno

a. Factores Económicos

En este contexto, la empresa “Aceites y Grasas”, no ha reducido sus operaciones de manera significativa. Por ser información confidencial, no se tiene acceso a datos de ventas ni estados financieros que permitan establecer su situación. Sin embargo, fue posible establecer que la planilla de empleados no ha sufrido ninguna disminución.

Futuro a 5 años: Se espera que la actividad económica se siga contrayendo hasta el año 2010. En dos años se espera un cambio en el comportamiento de la economía de manera positiva. La inflación se mantendrá por debajo de los dos dígitos durante los próximos 5 años, y el tipo de cambio tendrá un incremento controlado que beneficia la actividad exportadora.

b. Factores sociales culturales.

Existe en Guatemala, un nivel muy desfavorable en el campo de la educación. El Instituto Nacional de estadística (INE) estima que el promedio de escolaridad es de 4 años, incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas. El mercado de recursos humanos ofrece poca mano de obra calificada, y por el contrario mucha mano de obra con poco o ningún nivel de escolaridad.

Esta situación provoca que las empresas diseñen planes para desarrollar al personal, y lograr así aprovechar el potencial del mismo. En un ambiente externo con alta competitividad por la escasa mano de obra calificada, es necesario tomar acciones para atraer y retener al personal.

La empresa cuenta con un total de 600 empleados. De los cuales, el 5% cuenta con estudios universitarios, un 80% con estudios de nivel medio y un 10% con estudios de nivel primaria.

Respecto al genero, un 70% del personal es masculino, y el 30% restante femenino. La edad promedio del personal es de 26 años.

d. Tendencias tecnológicas

El uso de tecnología se ha generalizado en la mayoría de actividades laborales. Los equipos de cómputo forman parte ahora de las herramientas que los empleados utilizan dentro de sus actividades en los sectores agrícola, industrial y de servicio. Las nuevas tecnologías han permitido disminuir el tamaño de los equipos de almacenamiento y transmisión de datos, los cuales ahora pueden trasladarse junto con el recuso humano.

Además se cuenta ya con un software especializado en la gestión de recursos humanos, el cual brinda herramientas valiosas que facilitan el manejo de información relacionada con los procesos propios del área.

c. Leyes o regulaciones.

Desde su edición inicial en 1987 la serie de normas ISO 9000 ha sido adoptada por más de 350,000 organizaciones alrededor del mundo. Todas las normas establecidas por ISO son voluntarias para los países; sin embargo, existen países que suman requisitos legales a las normas ISO que han adoptado, y de esta forma, se convierten en normas legales en los mismos.

La familia de normas ISO 9000, incluye el concepto de competencia laboral y su aplicación en la gestión de recursos humanos. La norma certificable ISO 9001:2000, requiere que la organización gestione al recurso humano en algunos

de sus procesos, con base a Competencias Laborales, pero específicamente a los procesos que afectan la calidad del producto.

La norma ISO 9004:2000, amplía la aplicación del concepto de Competencia Laboral y gestión de recursos humanos por competencias laborales hacia todos los puestos dentro de la organización, así como a todos los procesos de esta gestión.

Las normas ISO se están convirtiendo así en requisitos formales para organizaciones que deseen competir en un determinado mercado. La globalización de la economía requerirá que las normas para las empresas se vayan estandarizando, y las empresas que en este momento no incluyen estas normas, se verán forzadas a implementar las mismas o dejar de competir en los mercados en los cuales participan.

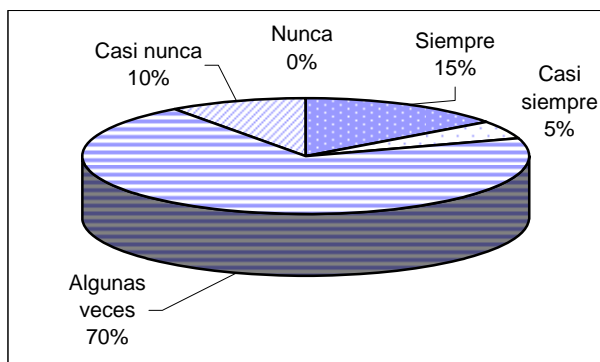
2.3.2 Análisis interno.

a. Visión, misión y objetivos

El Gerente de Recursos Humanos indica que no se tiene una visión ni misión definida para el área bajo su cargo.

Se establecen objetivos anuales para medir únicamente, la eficiencia de los procesos de recursos humanos. Sin embargo, estos objetivos no surgen de los objetivos globales de la organización.

Debido a que los objetivos no apoyan la estrategia de la organización, los procesos realizados no impactan las áreas funcionales para que éstas alcancen sus objetivos específicos por medio del recurso humano. El 70% de las Gerencias y Jefaturas considera que los procesos actuales de recursos humanos si contribuyen algunas veces, con el alcance de sus objetivos. Mientras que el 10% de la población encuestada, indica que casi nunca contribuyen.

Grafica 1**CONTRIBUYEN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS ACTUALES
A ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE OTRAS ÁREAS FUNCIONALES.**

Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

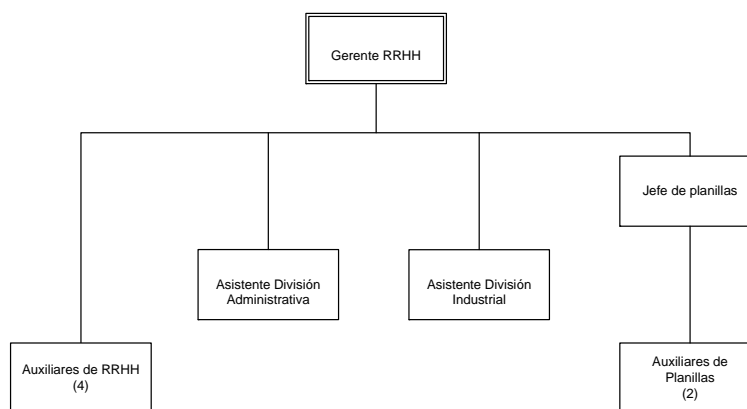
No se cuenta con una estrategia de gestión de recursos humanos, que surja del plan estratégico de la empresa, impide a la organización aprovechar al máximo el recurso humano disponible y obtener así ventajas competitivas.

b. Estructura

Con base en el estudio realizado, se pudo establecer que la estructura del departamento de recursos humanos está formalmente definida y comunicada a los miembros del departamento.

La estructura organizacional se muestra en la figura 6:

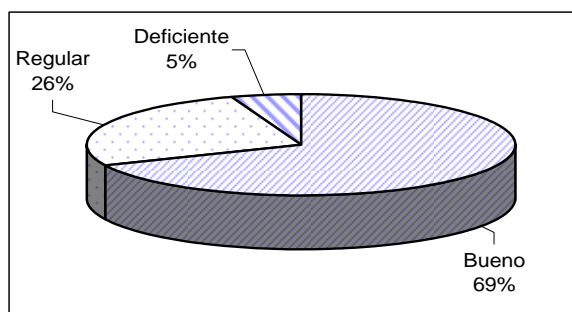
Figura 6
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EMPRESA “ACEITES Y GRASAS”



Fuente: elaboración propia, investigación diciembre 2008

Se pudo conocer por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, que la estructura organizacional se ha ampliado durante los últimos años para realizar procesos de recursos humanos en la mayor parte de áreas funcionales y niveles de la empresa. Este crecimiento ha sido lento, por lo cual la estructura no responde a las necesidades actuales, ya que no permite aplicar todos los procesos definidos en algunas áreas funcionales de la empresa.

Grafica 2
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

El tramo de control se puede calificar de tipo amplio, el Gerente tiene relación directa con todos sus subordinados, lo que provoca una cobertura plana y una amplia estructura horizontal, y menos niveles de supervisión y control.

c. Procesos de recursos humanos que se realizan.

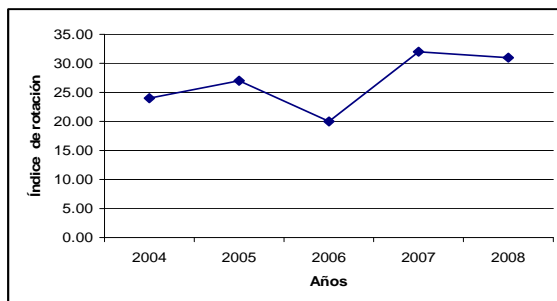
En el modelo actual la mayoría de funciones se realizan por parte del departamento, y es poca la descentralización.

Por otro lado, debido a la gran cantidad de puestos que tiene la empresa, las fuentes y formas de reclutamiento son variables. Se utiliza reclutamiento interno y externo, aunque éste último, en su mayoría, para posiciones iniciales, ya que como política se evalúa al personal interno para promoverlo. El procedimiento de selección está formalmente definido, y sigue una serie de etapas que permiten filtrar a los candidatos.

La cantidad de procesos de selección de personal es alta. debido al índice de rotación de personal de la empresa, situándose en el año 2008 en un 31%. La mayoría de personal que compone este índice es personal operativo. Sin embargo los motivos de baja de personal indican que en 40% de las bajas esta relacionadas con un rendimiento no adecuado.

Cuadro 3
INDICE DE ROTACIÓN
EMPRESA “ACEITES Y GRASAS”

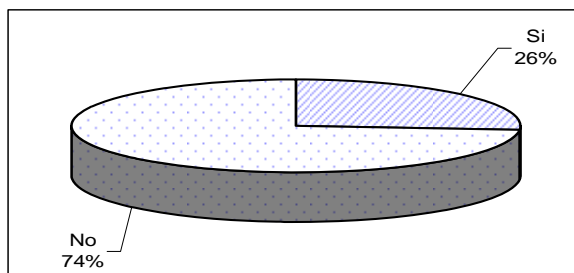
Año	Índice de rotación
2004	24.00
2005	27.00
2006	20.00
2007	32.00
2008	31.00



Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

Grafica 3

LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN INFORMAN CUALES CANDIDATOS SE ADAPTAN MÁS AL PERFIL DEL PUESTO.



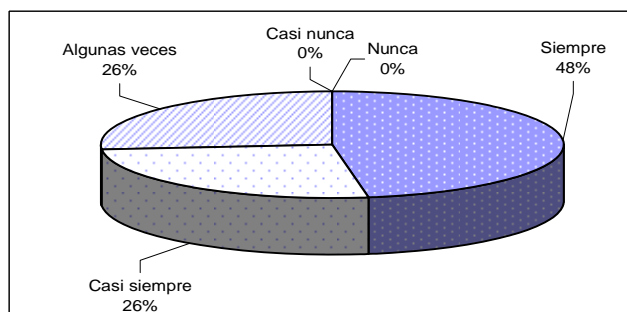
Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

El proceso de selección utiliza como criterios de evaluación, aspectos relacionados con la educación formal, habilidad intelectual y personalidad. La decisión final de contratación es tomada por el jefe inmediato que solicita la posición.

Sin embargo, el 74% de las Gerencias y Jefaturas, indican que el proceso de selección no proporciona información de cuál candidato se adapta más al perfil de la posición. El proceso actual, no brinda una comparación entre las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes que el candidato posee, contra el nivel en que se requieren en los puestos de trabajo.

Grafica 4

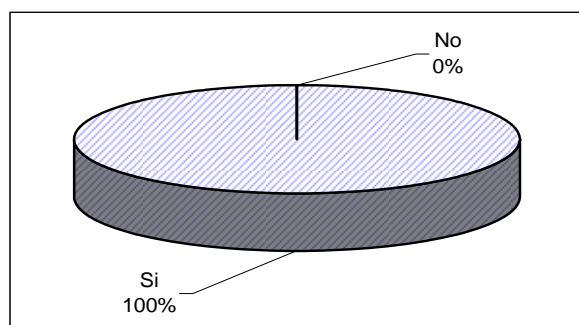
EL PERSONAL CONTRATADO POSEE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA REALIZAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO



Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

Las Gerencias y Jefaturas consideran que solamente un 48% del personal contratado posee siempre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para realizar las funciones del puesto. Esto muestra que existe una gran oportunidad de mejorar los procesos de selección de personal.

Grafica 5
NECESIDAD DE CALIFICAR COMPORTAMIENTOS ESPECIFICOS DE LOS CANDIDATOS



Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

Actualmente no se cuenta con perfiles de puesto en todas las áreas funcionales de la empresa. Sólo un 63% de las áreas poseen perfiles laborales, sin embargo estos perfiles, no indican el nivel deseado de todas las competencias necesarias para desempeñar las funciones del puesto de manera adecuada.

Se hace necesario que los procesos de selección, incluyan un perfil definido de comportamientos específicos en los candidatos. El 100% de las Gerencias y Jefaturas consideran que esto permitirá tomar mejores decisiones en la contratación de personal.

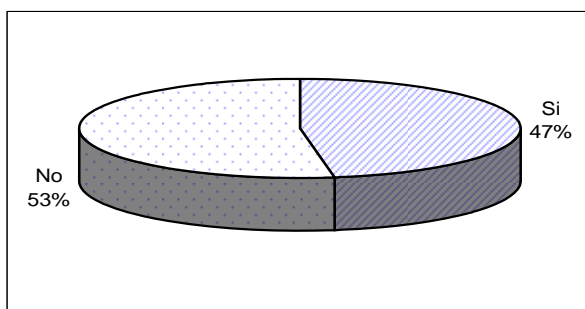
Existen actividades de entrenamiento y capacitación enfocadas a mejorar las competencias de los colaboradores, estos procesos no parten del análisis de la brecha entre el perfil requerido para el puesto, y las competencias que tiene una

persona. Solamente un 10% de los encuestados, utiliza los perfiles de puestos como base para la detección de necesidades de capacitación.

No existen tienen planes de carrera para los colaboradores, incluyendo los que ocupan cargos de dirección. El 53% de las Gerencias y Jefaturas, consideran que el sistema de gestión actual de recursos humanos, no se enfoca en la mejora continua de las habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes de los colaboradores

Grafica 6

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ACTUAL SE ENFOCA EN LA MEJORA CONTINUA DE LAS COMPETENCIAS



Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

Los perfiles laborales que existen actualmente, no poseen criterios de desempeño, los cuales proporcionarían a los colaboradores guías de la actuación esperada en el puesto de trabajo. Lo anterior no permite al empleado obtener retroalimentación de su desempeño y mejorar las brechas entre su desempeño y el desempeño esperado.

Se utilizan indicadores de alcance de metas en las diversas áreas funcionales, sin embargo estos indicadores sólo cumplen una función de control y no forman parte de un sistema completo de evaluación.

d. Personal

El número de personas que trabajan dentro del departamento ha tenido un incremento en los últimos años debido a nuevas posiciones en la estructura funcional. Actualmente el departamento está conformado por diez personas.

El promedio de edad del personal de recursos humanos es de 29 años, lo que permite establecer que es un equipo de trabajo con personal relativamente joven. El nivel académico del personal cumple con el perfil establecido para cada uno de los puestos en un 100%, y el 70% del personal posee estudios universitarios.

Del personal que conforma el departamento, solamente el 10% cuenta con experiencia en gestión de recursos humanos por competencias laborales.

e. Recursos Financieros

Por ser información confidencial no se tuvo acceso a los presupuestos establecidos para el Departamento de Recursos Humanos y los diferentes procesos que se realizan en la gestión actual.

Se pudo establecer que se cuenta con el apoyo financiero de la Dirección de la empresa para poder implementar proyectos que permitan mejorar los procesos de recursos humanos. Este apoyo se ha concretado con la adquisición de herramientas para selección de personal, sistemas informáticos específicos de recursos humanos, nuevas instalaciones físicas y apoyo en nuevos programas para retener al personal.

f. Recursos Tecnológicos

Se cuenta con la tecnología y software necesario para realizar los procesos actuales de recursos humanos. En el año 2008 se adquirió un software de administración de recursos humanos, el cual incluye opciones para poder

administrar la información utilizando el concepto de competencias laborales. En el proyecto de implementación del software, se tomó la decisión de no incluir esta parte, ya que requería cambiar los procesos actuales y diseñarlos para poderlos realizar por competencias, lo cual ampliaba el proyecto.

2.3.3 Identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

a. Fortalezas

La gestión de recursos humanos cuenta con aspectos positivos internamente, estos aspectos son las fortalezas, las cuales se describen a continuación:

- Existe un departamento establecido de recursos humanos.
- El 100% de personal del área de recursos humanos posee estudios universitarios relacionados con el área, y cumplen con el perfil requerido para su posición.
- Se cuenta con software específico para la administración de recursos humanos, el cual incluye el concepto de competencias laborales.
- Recursos financieros asignados a la gestión.

b. Debilidades

Dentro de la gestión de recursos humanos en la empresa “Aceites y Grasas”, existen factores que debilitan su funcionamiento, entre los cuales se pueden mencionar:

- No se tienen objetivos definidos para la gestión de recursos humanos.
- La estructura actual de recursos humanos no logra cubrir todas las áreas funcionales de la empresa.
- La gestión de recursos humanos actual, no está diseñada como un sistema unificado de procesos.
- El proceso de selección no permite establecer la brecha de competencias entre los candidatos y el perfil requerido.

- Los procesos de recursos humanos no buscan la mejora continua del desempeño del personal
- La empresa no cuenta con una certificación ISO 9000;2000 que le permita competir en mercados que requieren esta certificación.

c. Oportunidades

Al analizar el ambiente externo de la empresa “Aceites y Grasas”, se detectaron oportunidades, que pueden ser utilizadas por la empresa. De las cuales que se pueden mencionar:

- Modelos de gestión de recursos humanos por competencias laborales que permiten lograr ventajas competitivas.
- Nuevos enfoques en la organización del trabajo que buscan diseños estructurales que permitan mayor eficiencia y flexibilidad.
- Sistemas de información que permiten sistematizar los procesos de recursos humanos.
- Modelo administrativo neoclásico enfocado al logro de objetivos.

d. Amenazas

- Bajo nivel de calificación del recurso humano a nivel nacional.
- Mejores estrategias en el manejo de los recursos humanos por parte de otras empresas en el mercado, que les permiten tener ventajas competitivas.
- Las normas ISO 9000;2000 requieren que la empresa gestione los recursos humanos por competencias laborales.

2.3.4 Matriz MAFE

Utilizando la información de la matriz FODA como base, se desarrollaron cuatro tipos de estrategia, este análisis, se presenta en la figura 7.

Figura 7
ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Departamento establecido de recursos humanos. 2. Personal con el perfil de estudios requerido para su posición. 3. Software específico para la administración de recursos humanos, el cual incluye el concepto de competencias laborales. 4. Disponibilidad de recursos financieros para la implementar una gestión de recursos humanos por competencias.	1. No se cuenta con objetivos para la gestión de recursos humanos 2. La estructura actual de recursos humanos no logra cubrir todas las áreas. 3. Los procesos de recursos humanos no están integrados. 4. No se cuenta con una certificación ISO 9000;2000 para competir en otros mercados.
OPORTUNIDADES	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)	
1. Modelo de gestión de recursos humanos por competencias laborales que permite lograr ventajas competitivas. 2. Existen en el mercado, sistemas de información para eficientar los procesos de recursos humanos. 3. Nuevos enfoques en la organización del trabajo que buscan diseños estructurales que permitan mayor eficiencia y flexibilidad. 4. Modelo administrativo neoclásico enfocado al logro de objetivos.	1. Utilizar los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles para implementar una gestión de recursos humanos por competencias que permita a la empresa lograr ventajas competitivas. F1-F2-F3-F4, O1	1. Implementar un modelo administrativo que se enfoque al logro de objetivos. D1, O4 2. Rediseñar la estructura del Departamento de Recursos Humanos, basados en los nuevos enfoques en la organización del trabajo, y en los procesos que se definan de la implementación de una gestión de recursos humanos por competencias laborales. D2, O1-O3	
AMENAZAS	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)	
1. Bajo nivel de calificación del recurso humano a nivel nacional. 2. Mejores estrategias en el manejo de los recursos humanos por parte de competidores que les permiten tener ventajas competitivas. 3. Las normas ISO 9000;2000 requieren gestión de recursos humanos por competencias.	1. Utilizar los recursos disponibles por medio de una gestión de recursos humanos adecuada, que impida tener desventajas en el manejo del recurso humano frente a los competidores. F1-F2-F3-F4, A2	1. Implementar un sistema de recursos humanos que integre adecuadamente los diferentes procesos para desarrollar competencias en el personal de nuevo ingreso y elevar así su nivel de calificación. D1-D2-D3, A1	

Fuente: elaboración propia, investigación de campo diciembre 2008

2.3.5 Selección de la estrategia

Luego de haber realizado el Análisis FODA, del sistema de gestión de recursos humanos se pueden determinar los siguientes aspectos relevantes:

El sistema actual de la empresa “Aceites y Grasas”, no permite obtener ventajas competitivas, en el manejo del recurso humano a la empresa. Debido a que no se toman en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo.

Los procesos que se aplican dentro de esta gestión, no están unificados por medio de criterios compartidos y coherentes. Por lo tanto, no se logra agregar valor de un proceso a otro, lo que produce ineficiencia y poca eficacia.

Los esfuerzos actuales no se focalizan en la identificación de cuales son los mejores comportamientos para un desempeño superior. Por lo anterior, es indispensable establecer las competencias que la empresa considere necesarias para los puestos de trabajo, y el nivel requerido, especialmente en aquellos puestos cuyo rendimiento produce mayores impactos en el desempeño global de la organización. Estas competencias formaran el perfil de competencias.

La identificación de competencias y elaboración de perfiles deberán ser la base de la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias dentro de la empresa “Aceites y Grasas”, para lograr ventajas competitivas. Esta estrategia es viable y permite a la empresa aprovechar sus fortalezas y oportunidades.

CAPÍTULO III

DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS

PARA PUESTOS DE DIRECCIÓN

Luego de los resultados obtenidos del análisis de la situación actual del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa “Aceites y Grasas”, se hace necesario proponer la estrategia de implementar una gestión de recursos humanos por competencias laborales dentro de la empresa en estudio.

La propuesta se encuentra respaldada, en primer lugar por el marco teórico que se incluyó en el capítulo I, y en segundo lugar por los resultados del análisis FODA, descrito en el capítulo II de la presente investigación.

La base para la implementación de este tipo de gestión, es definir el perfil de competencias. Para el presente estudio se elaboró el Perfil de Competencias para los puestos de Dirección. Además se presenta un presupuesto de la inversión necesaria para poder implementar dicho modelo de gestión.

3.1 Sistema de Información Laboral por Competencias (SILC), como base para el diseño del perfil de competencias

La implementación de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, debe sustentarse en un sistema integral; por lo cual se utilizó como base el Sistema de Información Laboral por Competencias (SILC), el cual es recomendado por el Instituto técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

Para el presente trabajo de tesis, se diseñaron siete Perfiles de Competencias de los puestos de Dirección del área Administrativa Financiera de la empresa “Aceites y Grasas” El SILC permite la identificación de competencias para áreas o puestos específicos. La empresa podrá empezar a utilizar el Perfil de

Competencias para estos puestos; y definir en un futuro el perfil del resto de puestos de la organización basados en este estudio.

3.2 Definición del enfoque a utilizar

Por la naturaleza del presente trabajo de tesis, se utilizó el análisis conductual, el cual permitió realizar un estudio directo en los puestos de Dirección del Área Administrativa Financiera.

3.3 Formación de comités técnicos y de validación

3.3.1 Comité técnico o de expertos

Este comité fue integrado por los colaboradores que ocupan las siete posiciones de gerencias del área de estudio:

- Gerente de Compras
- Gerente de Sistemas
- Contralor General
- Auditor Interno
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Bodegas y Talleres
- Gerente de Finanzas

El trabajo de este comité fue conducido por una analista de recursos humanos, quien proporcionó los cuestionarios e instrucciones para poder obtener la información necesaria.

3.3.2 Comité de validación

Las personas involucradas en esta etapa fueron el Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Recursos Humanos y un Analista de Recursos Humanos.

Las tareas principales de este comité de validación fueron:

1. Completar datos informativos de la posición
2. Formular el propósito principal del cargo
3. Establecer la educación formal requerida
4. Revisar la exactitud de las funciones
5. Establecer resultados e indicadores de gestión de las funciones.
6. Validar conocimientos informativos.
7. Validar destrezas específicas
8. Clasificar las funciones esenciales.

3.4 Identificación de competencias laborales

La identificación de las competencias, requirió de una serie de pasos, los cuales se aplicaron según la metodología del SILC.

3.4.1 Identificar las funciones esenciales del puesto

Conformados los dos comités; de expertos o técnicos y de validación, se identificaron las funciones esenciales. Esto permitió tener la base para definir qué competencias son necesarias para el puesto.

Para lograr esta identificación se entregaron al comité de expertos las descripciones de puestos que la empresa había elaborado con anterioridad. Las funciones que aparecían en las descripciones se fueron colocando en el formato de: Identificación de Funciones Esenciales.

Se solicitó además, que la redacción de las descripciones cumplieran con los siguientes requisitos: Que iniciaran con un verbo en indicativo o en infinitivo y que posteriormente describieran el objeto del verbo.

Se incluye a manera de ejemplo, en el cuadro número 4, la lista de funciones identificadas para el puesto de Gerente de Compras.

Cuadro 4
FUNCIONES IDENTIFICADAS DEL GERENTE DE COMPRAS

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la Posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Coordinar las negociaciones con los proveedores				
2	Presentar resultados del departamento a la Dirección Administrativa				
3	Aprobar ordenes de compra				
4	Coordinar el calculo de incentivos a compradores				
5	Corregir y modificar órdenes de compra				
6	Supervisar las actividades de los compradores				
7	Mantener contacto con los responsables de las unidades de producción				

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

3.4.2 Calificar las funciones sobre la base de escalas definidas.

Listadas las funciones, fueron calificadas por el comité de expertos sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, impacto de los errores y complejidad.

Este procedimiento se realizó utilizando el formato de Identificación de funciones esenciales, y la Guía para la calificación de funciones (Ver anexo 2).

Los gerentes respondieron las preguntas tales como: ¿Con que frecuencia se ejecuta esta función?, o ¿Que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?

Cuadro 5
ESCALA PARA CALIFICAR FUNCIONES IDENTIFICADAS

GRADO	FRECUENCIA	IMPACTO DE LOS ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La función demanda el mayor grado de esfuerzos.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias Graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta Complejidad: La función demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días.	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados, o trabajos de otros.	Complejidad Moderada: La función requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja Complejidad: La función requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Mínima complejidad: La función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.

Fuente: INTECAP. Gestión por Competencia Laboral

Calificadas todas las funciones, se procedió a determinar la calificación total de cada función, para lo cual se realizó la siguiente ecuación:

$$\text{TOTAL} = \text{frecuencia} + (\text{impacto} \times \text{complejidad})$$

Los resultados de la función “Coordinar las negociaciones con los proveedores” , de la Gerencia de Compras se incluyen para mostrar cómo se utilizó la ecuación:

$$21 = 5 + (4 \times 4)$$

En base a la calificación total obtenida, se ordenaron las funciones de manera descendente y aquellas 3 cuyos puntajes fueron los mayores, se seleccionaron como funciones esenciales del puesto.

Se verificó con el comité de expertos que las funciones seleccionadas estuvieran vigentes al menos dentro de un año, ya que de lo contrario no podrían ser tomadas como funciones esenciales.

Cuadro 6

FUNCIONES CALIFICADAS PARA EL PUESTO DE GERENTE DE COMPRAS

No.	Liste todas las funciones desempeñadas en la Posición	Frecuencia	Impacto de los errores	Complejidad	Total
1	Coordinar las negociaciones con los proveedores	5	4	4	21
2	Aprobar ordenes de compra	2	4	4	18
3	Supervisar las actividades de los compradores	5	3	3	14
4	Coordinar el calculo de incentivos a compradores	1	4	3	13
5	Corregir y modificar órdenes de compra	5	2	3	11
6	Presentar resultados del departamento a la Dirección Administrativa	1	3	3	10
7	Mantener contacto con los responsables de las unidades de producción	2	2	4	10

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

3.4.3 Identificar los conocimientos formales e informativos

Una vez definidas las funciones esenciales, se identificaron los conocimientos informativos por medio de una guía con doce categorías de conocimientos. Se indicó al comité de expertos que se debían identificar los conocimientos

informativos que se considerarán indispensables para el desempeño de las funciones del puesto.

Cuadro 7

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS IDENTIFICADOS PARA EL PUESTO DE GERENTE DE COMPRAS

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	¿ Aplica ?	Especifique
1. Nivel estratégico	Conocimiento de visión, misión, factores claves de éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento.	Si	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa. Políticas de compras
2. Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.		
3. Mercado / Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve el negocio o actividad	Si	Mercados de materias primas para la fabricación de aceites y grasas.
4. Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la institución.		
5. Personas y áreas	Conocer personas, áreas / departamentos de la institución.	Si	Todas las gerencias, jefaturas y personal que elabora requerimientos de compra
6. Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo	Si	Regulaciones sobre importaciones y requisitos para la actividad de compras
7. Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.		
8. Proveedores/ Contratistas	Conocimiento de los proveedores/ contratistas de la institución	Si	Todos los proveedores de la empresa.
9. Otros grupos	Conocimiento de personas/ grupos: como socios, inversionistas, acreedores, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización, etc.	Si	Record de compra por producto y unidad de producción
11. Otros datos	Datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos, literatura, indicadores, etc.	Si	Datos de contratos, procesos e indicadores de las compras de la empresa
12. Otros conocimientos informativos.			

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

Los conocimientos formales requeridos para la posición, fueron establecidos por el comité de validación, según bases técnicas de la metodología aplicada, ya que se ha demostrado que los ocupantes de los puestos tienden a exagerar o sesgar los conocimientos formales requeridos. Esta identificación de conocimientos formales se llevo a cabo en la fase de; Elaboración de la Descripción de Puesto y Perfil de Competencias.

3.4.4 Identificar destrezas requeridas para el puesto

Se entregó al comité de expertos la Guía para la Identificación de Destrezas Específicas. Por medio de la cual los Gerentes indicaron si las destrezas enumeradas en la guía aplicaban, y de ser así, eran especificadas.

Cuadro 8

DESTREZAS / HABILIDADES LABORALES IDENTIFICADAS PARA EL PUESTO DE GERENTE DE COMPRAS

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique
1. Manejar programas Informáticos	SI	Microsoft Office, Familiarizado con sistemas ERP
2. Usar otros idiomas (inglés hablado, escrito.)	SI	Hablar y escribir inglés
3. Operar equipos (fax, copiadora, equipos de oficina, laboratorio, etc.)	SI	Fax, fotocopidora, impresora, computadora
4. Operar maquinaria o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)		
5. Otras	SI	Habilidad de negociación, manejo y supervisión de personal.

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

Se logró identificar aquellas destrezas que se consideraron indispensables para el desempeño de las funciones esenciales del puesto.

3.4.5 Determinar requerimientos de selección y capacitación

Para determinar qué competencias serán evaluadas durante el proceso de selección, y cuáles deberá adquirir el candidato en el puesto de trabajo por medio de capacitación, se utilizó una Guía de Requerimientos de Selección y Capacitación. Siguiendo esta guía, se elaboró una lista con los conocimientos y las destrezas identificadas para cada posición y se definió cuándo se adquieren estas competencias, por medio de la siguiente escala:

1= Durante el desempeño del puesto, (la organización capacita a la persona).

2= Antes y durante el desempeño del puesto.

3= Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

En el cuadro 8, se puede observar el listado de los conocimientos y destrezas identificadas para la posición de Gerente de Compras, y la forma en que el comité de expertos definió cuándo se adquieren las mismas.

Cuadro 9

DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS Y DESTREZAS ESPECÍFICAS PARA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE COMPRAS.

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS IDENTIFICADOS	1	2	3
1. Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa. Conocimiento de las políticas de compras.	X		
2. Conocimiento de mercados de materias primas para la fabricación de aceites y grasas comestibles.		X	
3. Regulaciones sobre importaciones y requisitos para la actividad de compras			X
4. Conocimiento de todas las gerencias, jefaturas y personal que elabora requerimientos de compra	X		
5. Conocimiento de proveedores de la empresa.		X	
6. Estadísticas de compras por producto y unidad de producción	X		
7. Datos de contratos con proveedores, proceso e indicadores de las compras de la empresa.	X		
DESTREZAS ESPECIFICAS IDENTIFICADAS	1	2	3
1. Manejar Microsoft Office, familiarizado con sistemas ERP			X
2. Hablar y escribir inglés			X
3. Operar fax, fotocopidora, impresora y computadora.			X
4. Habilidad para negociación, manejo y supervisión de personal			X

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

Se utilizó esta información para definir qué competencias se evaluarán en el proceso de selección y cuáles deberán formar parte de la capacitación. Las competencias que fueron marcadas con "1" serán metas de capacitación, las

competencias que fueron marcadas con “2”, formarán parte de los procesos de selección y de metas de capacitación, y las competencias marcadas con “3” será necesario evaluarlas en un proceso de selección.

3.4.6 Detección de criterios de desempeño

Se realizó un taller con el comité de expertos, para poder elaborar los criterios de desempeño de la unidad a su cargo y puesto analizado. De esta forma, se pudieron resolver dudas de los participantes al momento del llenado de los formatos utilizados.

Esta fase se dividió en 5 pasos según la metodología establecida:

a. *Formular el propósito principal o misión de la unidad;* los propósitos fueron definidos por cada gerente para su área funcional. Para formular este propósito, los gerentes respondieron a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la principal contribución de la unidad a la institución?
- ¿Cuál es la razón de ser de la unidad?
- ¿Cuál es la misión de la unidad?

Se revisaron las definiciones elaboradas, para que cumplieran con los siguientes requisitos:

- Que la frase no excediera de cuatro líneas.
- Que empezara con un verbo infinitivo.
- Aplicable solamente a la unidad en cuestión y no a otras.
- El contenido hace referencia un propósito permanente o durable.

El propósito principal definido para el Departamento de Compras es:

“Abastecer los insumos necesarios para las diferentes operaciones de la empresa en el tiempo establecido, con la calidad requerida y al mejor precio del mercado.”

b. *Identificación de los principales objetivos de la unidad;* basados en el propósito principal de la unidad, se definieron los objetivos de la misma. El comité de expertos utilizó las siguientes preguntas como guías para definir los objetivos:

- ¿Cuáles son los resultados que la unidad debe lograr?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que entrega la unidad?

Los principales objetivos del Departamento de Compras pueden verse en el cuadro 9. Para esta etapa, se utilizó la Guía para Establecer Criterios de Desempeño por Unidad, en la cual se colocaron los objetivos definidos. (Ver anexo 3)

c. *Establecer métodos de medición;* se definió la forma como se medirá el cumplimiento de los objetivos, utilizando para ello categorías de indicadores comúnmente usados.

Por cada objetivo se definieron indicadores, los cuales fueron colocados en la Guía para Establecer Criterios de Desempeño por Unidad. (Ver anexo 6)

d. *Determinar la meta;* por cada objetivo de la unidad, se determinó una meta, la cual indica el nivel o estándar que se debe cumplir. Se brindó orientación al comité técnico para que las metas establecidas no fueran

consideradas promedio, más bien deberían indicar un estándar de alto rendimiento.

Con la información de los objetivos e indicadores, se agregaron las metas concretas a alcanzar.

Cuadro 10
CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Objetivos (descripción de resultados a lograr en cierto periodo de tiempo)	Medición/ Indicadores (Cómo se medirá el resultado o cuáles son las evidencias de su cumplimiento)	Target (meta concreta a alcanzar, nivel o estándar de cumplir o mantener)
Gestionar la compra y entrega de productos bajo requerimiento	Tiempo en gestionar la compra de los productos o insumos	15 días calendario
Gestionar la reposición de productos devueltos por las unidades productivas	Tiempo en reponer productos devueltos.	10 días calendario
Supervisar las compras realizadas de forma directa por las unidades productivas.	Monto gastado	Que no excedan de Q 30,000 mensuales.

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

- e. *Determinar criterios de más bajo nivel;* Se procedió a determinar los criterios de desempeño de los cargos en estudio. Para lo cual se establecieron puestos directos que contribuyen al logro de los objetivos de la unidad.

Cuadro 11
PUESTOS QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Objetivos de la Unidad	Cargos (cargos de la unidad que trabajan de manera directa en el logro del objetivo)
1	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizador/ comprador • Gerente de compras
2	<ul style="list-style-type: none"> • Cotizador/ comprador
3	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de compras

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

Debido a que el presente trabajo se enfoca en los puestos de Dirección, se definió continuar únicamente con la información relacionada a estos puestos.

Se utilizó la Guía para establecer Criterios de Desempeño por Cargo, en la cual se colaron los objetivos de los puestos de Dirección.

Cuadro 12

CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE LA GERENCIA DE COMPRAS.

Cargos	Objetivos del Cargo	Medición / Indicadores (cómo se medirá el resultado parcial o la contribución del cargo al objetivo de la unidad)	Target (meta concreta a alcanzar por parte del cargo)
Gerente de compras	Supervisar la compra y entrega de productos bajo requerimiento	Tiempo en gestionar la compra de los productos	El personal a su cargo cumple con gestionar las compras en 15 días calendario
Gerente de compras	Supervisar las compras realizadas de forma directa por las unidades productivas.	Monto gastado	Las compras locales de las unidades no exceden de Q.30,000 mensuales.

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

Varias funciones esenciales de los puestos no estaban relacionadas directamente con los objetivos de la unidad, estas funciones deberían ser evaluadas por el grado en que cumplen sus objetivos intrínsecos. Por lo cual se procedió a definir los criterios de desempeño de las actividades esenciales de la posición. Se utilizó para este proceso la Guía de establecimiento de Criterios de Desempeño para modelado de Perfiles. (Ver anexo 5)

Cuadro 13

CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ESCENCIALES DE LA GERENCIA DE COMPRAS.

Liste solamente las actividades esenciales de la posición	Criterios de desempeño El ocupante es competente cuando	Alcance, contexto y condiciones para el desempeño
Coordina las negociaciones con los proveedores.	a. Las negociaciones se cumplen de acuerdo a lo pactado.	a. Negociaciones globales, independientes con cada proveedor o bien por medio de subastas.
Aprueba ordenes de compra	a. Las órdenes son aprobadas un día después de su elaboración.	a. De toda la empresa
Supervisa actividades de compradores	a. El personal a su cargo cumple con gestionar las compras en 15 días calendario	a. Todos los compradores, bajo condiciones de solvencia acorde al procedimiento.

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

3.4.7 Elaboración de descripciones y perfil de competencias.

En esta fase, se procedió a sistematizar la información que se había obtenido en las fases anteriores, dentro de un formato de Descripción de puesto sugerido.. El comité de Validación fue el asignado a llevar a cabo esta parte del proceso de construcción del sistema.

Esta fase se dividió en 6 pasos según la metodología establecida, los cuales fueron:

- a. Completar datos informativos de la posición.

En esta etapa el Comité de Validación completó la información de identificación de la posición, la cual incluye; departamento, área, número de ocupantes, puesto del supervisor directo, puestos que supervisa y fecha de elaboración de la descripción y perfil laboral.

Cuadro 14

DATOS INFORMATIVOS DEL PUESTO DE GERENTE DE COMPRAS

Nombre del Puesto:	GERENTE DE COMPRAS
Departamento:	Compras
Área	Administrativa Financiera
Numero de Ocupantes:	1
Puesto del Supervisor Directo	Gerente Administrativo Financiero
Cargos que Supervisa Directamente	Asistente de Gerencia, compradores/cotizadores
Fecha de Elaboración:	Diciembre 2008

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

b. Formular la Misión o Propósito Principal del Puesto.

Para formular este propósito, el Comité de Validación, utilizó las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de la posición?
- ¿Cuál es la misión de la posición?
- ¿Cuál es la principal contribución del cargo al área?
- ¿Cuáles son los resultados más importantes que debe lograr?

Formulado el propósito principal del cargo, se verificó que la frase cumpliera con los siguientes criterios:

- Que la frase no excediera de tres líneas
- Que empezara con un verbo infinitivo.
- Aplicable solamente al cargo en cuestión y no a otros.
- No contiene más de cuatro verbos.
- Los verbos observables son de conducta observable

El propósito principal definido para la Gerencia de Compras es:

“Administrar la compra de insumos necesarios para las diferentes operaciones de la empresa en el tiempo establecido, con la calidad requerida y al mejor precio del mercado.”

c. Establecer la educación formal requerida.

En fases anteriores se identificaron los conocimientos informativos y destrezas, sin embargo fue en esta fase cuando el Comité de Validación definió el nivel educativo requerido para la posición. El cuadro número 14, muestra la Guía utilizada por el comité de Validación para definir la educación formal requerida del puesto de Gerente de compras.

Cuadro 15
EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA DEL PUESTO DE
GERENTE DE COMPRAS

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas o títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
No requiere educación formal		
Sexto primaria		
Tercero Básico		
Bachiller o equivalente		
Técnico universitario o equivalente		
Profesional en grado de licenciatura	5	Administración de empresas, Economía o Ingeniería Industrial
Profesional con Maestría o postgrado		
Otros (cursos o capacitación recibida)		

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

d. Agregar al perfil los criterios de desempeño de las funciones.

Este paso, consistió únicamente en trasladar los criterios de desempeño identificados con anterioridad al formato final de descriptor de puesto definido.

e. Establecer requerimientos de Experiencia.

Tomando como referencia las funciones se una guía para que el Comité de Validación estableciera los requerimientos de experiencia.

Cuadro 16

REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA PARA EL PUESTO DE GERENTE DE COMPRAS

1. TIEMPO DE EXPERIENCIA (marque solo una)	
Ninguna <input type="checkbox"/>	Más de uno pero menos de tres años <input type="checkbox"/>
Menos de seis <input type="checkbox"/>	Más de tres pero menos de cinco años <input checked="" type="checkbox"/>
Hasta un año <input type="checkbox"/>	Más de cinco años <input type="checkbox"/>
2. ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA (marque las que apliquen)	
Experiencia en Instituciones Similares <input checked="" type="checkbox"/>	
Empresas privadas, con actividades industriales	
Experiencia en puestos similares <input checked="" type="checkbox"/>	
Gerencia o Sub Gerencia de Compras	
Experiencia en actividades similares <input type="checkbox"/>	
Contenido de la experiencia:	
Experiencia en el manejo de un departamento de compras de una empresa de tamaño mediana o grande	

Fuente: elaboración propia, diseño de propuesta diciembre 2008

f. Completar encuesta de “ Entorno Laboral”

Con el objetivo de detectar las principales características del entorno de trabajo donde operan las posiciones en estudio. Se realizó una encuesta con 26 preguntas cerradas, de características del entorno que pueden incidir en la posición. Cada Gerente llenó la encuesta para su puesto de trabajo, marcando con un círculo la respuesta de la escala que consideraron se adapta más al entorno del puesto de trabajo. (Ver anexo 8)

Una vez completada, el comité de expertos determinó las 10 características del entorno más críticas para cada posición.

3.4.8 Validar descripciones de puesto y perfil de competencias

Las descripciones y perfiles elaborados, fueron revisados y depurados por el comité de Validación, con el objetivo de que la información no contenga errores, y permitir así que los procesos de recursos humanos en los cuales vayan a utilizarse, se basen en información confiable y exacta.

3.4.9 Clasificar las actividades esenciales y detectar competencias asociadas a las mismas

La labor del comité de expertos en esta fase fue determinar con base a las actividades esenciales y el resto información que se generó en las fases anteriores, las competencias básicas y genéricas que el ocupante del puesto debe poseer.

Debido a la especialización que se requiere en el tema para elaborar una clasificación de competencias básicas y genéricas, se sugirió al Comité de Validación, llevar a cabo esta fase, utilizando la clasificación de competencias para Guatemala identificadas por el Instituto Técnico de Capacitación

y Productividad (INTECAP), de manera que el comité de expertos utilizará esta clasificación como insumo para su análisis.

Los seis campos de competencias básicas que se utilizaron como base para el análisis son;

- a. Aplicación de la Matemática
- b. Dominio de la lectura
- c. Adaptación al Ambiente
- d. Dominio de la Escritura
- e. Comunicación Oral
- f. Localización de la información.

Los diez campos de competencias genéricas que se utilizaron como base para el análisis son;

- a. Planificación de actividades
- b. Calidad de Trabajo
- c. Administración de Actividades
- d. Administración de la información
- e. Trabajo en equipo
- f. Servicio al cliente
- g. Productividad en el trabajo
- h. Innovación en el trabajo
- i. Uso de tecnología
- j. Conservación del ambiente y seguridad laboral.

Se proporcionó al comité técnico información, para que pudieran profundizar sobre los campos de competencia que presenta la clasificación propuesta.

Los puestos analizados se encuentran ubicados en la estructura organizacional a un mismo nivel, por lo que se definió que integran una familia de puestos. El nivel ocupacional de esta familia de puestos es el nivel Ejecutivo.

Para determinar las competencias, se proporcionó a cada integrante del comité de expertos una tabla que contenía la lista de competencias básicas y genéricas. En ésta los ocupantes de las posiciones debían indicar si las competencias eran aplicables al puesto de trabajo y el nivel requerido de competencia

Cuadro 17

GUÍA PARA DETERMINAR COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENÉRICAS

No	COMPETENCIAS BÁSICAS	¿ APLICA ?	NIVEL				
1	Adaptación al Ambiente		1	2	3	4	5
2	Dominio de la lectura		1	2	3	4	5
3	Dominio de la Escritura		1	2	3	4	5
4	Comunicación Oral		1	2	3	4	5
5	Aplicación de la Matemática		1	2	3	4	5
6	Localización de la información.		1	2	3	4	5

	COMPETENCIAS GENÉRICAS	¿ APLICA ?	NIVEL				
1	Administración de Actividades		1	2	3	4	5
2	Administración de la información		1	2	3	4	5
3	Trabajo en equipo		1	2	3	4	5
4	Servicio al cliente		1	2	3	4	5
5	Productividad en el trabajo		1	2	3	4	5
6	Innovación en el trabajo		1	2	3	4	5
7	Uso de tecnología		1	2	3	4	5
8	Conservación del ambiente y seguridad laboral.		1	2	3	4	5

INTECAP. Gestión por Competencia Laboral

Los resultados fueron revisados por el comité de validación, el cual procedió a listar las competencias que aplican a los puestos de gerencia dentro de la empresa. Para facilitar la implementación del modelo de gestión por competencias, es recomendable iniciar con un número reducido de competencias, por lo cual el comité de validación seleccionó dentro de las competencias listadas, 3 competencias básicas y 3 competencias genéricas. Las competencias seleccionadas para los puestos de dirección fueron:

Cuadro 18
COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENÉRICAS DEFINIDAS

COMPETENCIAS BÁSICAS
Adaptación al ambiente
Aplicación Matemática
Localización de la información.
COMPETENCIAS GENÉRICAS
Planificación de actividades
Administración de actividades
Trabajo en equipo

Fuente: Trabajo de campo, diciembre 2008

3.5 Perfiles de competencias para los puestos de dirección

La metodología utilizada permitió la identificación, definición y validación de competencias laborales, las cuales se establecen en un perfil de competencias para cada uno de los puestos de Dirección del área en estudio. Este perfil forma parte de la descripción del puesto, con las cuales ya cuenta la empresa y se adaptaran en el proceso de implementación del modelo de gestión.

A continuación se presenta el Perfil de Competencias para los puestos de Dirección:

3.5.1 Perfil de Competencias del Gerente de Compras.

1. Identificación

Nombre del Puesto	Gerente de Compras
Departamento	Compras
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Asistente de Gerencia, Compradores
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Administrar la compra de insumos necesarios para las diferentes operaciones de la empresa en el tiempo establecido, con la calidad requerida y al mejor precio del mercado

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente cuando)	Entorno de Desempeño
1. Coordina las negociaciones con los proveedores	a. Las negociaciones se cumplen de acuerdo a lo pactado	a. Negociaciones globales, independientes con cada proveedor o bien por medio de subastas
2. Aprueba ordenes de compra	a. Las órdenes son aprobadas un día después de su elaboración	a. De toda la empresa
3. Supervisa actividades de compradores	a. El personal a su cargo cumple con gestionar las compras en 15 días calendario	a. Todos los compradores, bajo condiciones de solvencia acorde al procedimiento

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
1. Coordina las negociaciones con los proveedores	Proveedores
2. Aprueba ordenes de compra	Gerentes de otros departamentos
3. Supervisa actividades de compradores	Compradores

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación Matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Administración de Empresas, Economía o Ingeniería industrial

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa. Políticas de compras
2. Tendencias, prácticas y enfoques	
3. Mercado / Entorno	Mercados de materias primas para la fabricación de aceites y grasas.
4. Productos y servicios	
5. Leyes y regulaciones	Regulaciones sobre importaciones y requisitos para la actividad de compras
6. Personas y áreas	Todas las gerencias, jefaturas y personal que elabora requerimientos de compra
7. Proveedores/ contratistas	Todos los proveedores de la empresa.
8. Datos Empresariales	Record de compra por producto y unidad de producción
9. Otros datos	Datos de contratos, procesos e indicadores de las compras de la empresa

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Hablar y escribir inglés
3. Equipos	Fax, fotocopidora, impresora, computadora
4. Otras	Habilidad de negociación, manejo y supervisión de personal

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques		
3. Mercado / Entorno	X	X
3. Productos y servicios		X
4. Leyes y regulaciones	X	
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas	X	X
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos		X
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	Mas 3 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	Experiencia en empresas privadas industriales como Gerente de Compras o Sub gerente

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición
1. Presentar resultados del departamento a la Gerencia Administrativa
2. Calcular los incentivos a colaboradores
3. Corregir y modificar ordenes de Compra
4. Recibir y analizar las solicitudes de compra de un monto definido
5. Realizar visitas a proveedores para conocer procesos productivos

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Mucho Contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Cierta privacidad
Vestuario	Formal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	Mensualmente
Destino	Nacional
Medios	Terrestre

3.5.2. Perfil de Competencias del Gerente de Sistemas

1. Identificación

Nombre del Puesto	Gerente de Sistemas
Departamento	Sistemas
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Jefe de desarrollo y Jefe de soporte Técnico
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Proveer tecnología y garantizar el resguardo, la exactitud, y la certeza de la información de la empresa para el apoyo a la toma de decisiones

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente cuando)	Entorno de Desempeño
1. Elaborar el plan estratégico de la tecnología e información, con el fin de alinearse a los objetivos de la empresa	a. El plan estratégico del departamento es transmitido en tiempo y con objetivos alcanzables. b. Se proporcionan los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión	a. Todas las áreas del departamento
2. Realizar mediciones de indicadores de desempeño de las áreas bajo su responsabilidad	a. El personal a su cargo cumple con los objetivos establecidos por puesto	a.. Departamento de informática
3. Revisar presupuestos y coordinar de forma adecuada la utilización de los recursos asignados	a. Se cumple con el presupuesto del departamento	a. Toda la empresa

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
1. Elaborar el plan estratégico de la tecnología e información, con el fin de alinearse a los objetivos de la empresa	Gerencia administrativa
2. Realizar mediciones de indicadores de desempeño de las áreas bajo su responsabilidad	Jefe de desarrollo y Jefe de soporte técnico
3. Revisar presupuestos y coordinar de forma adecuada la utilización de los recursos asignados	Todas las gerencias

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación Matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Ingeniería en Sistemas

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.
2. Tendencias, prácticas y enfoques	En el área de tecnología
3. Mercado / Entorno	
4. Productos y servicios	
5. Leyes y regulaciones	
6. Personas y áreas	Todas las gerencias, jefaturas y personal bajo su cargo
7. Proveedores/ contratistas	
8. Datos Empresariales	Manejo de toda la información sistematizada de la empresa
9. Otros datos	

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Todos los software necesarios para la gestión de operación de la empresa
2. Idiomas	Hablar y escribir inglés
3. Equipos	Fax, fotocopidora, impresora, computadora
4. Otras	Manejo y supervisión de personal

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques	X	X
3. Mercado / Entorno		
3. Productos y servicios		
4. Leyes y regulaciones		
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas		
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos		
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	X
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	Más 3 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	Manejo de ERP y JDE, conocimiento en base de datos, infraestructura de red y arquitectura de servidores

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición	
1.	Investigar y revisar procedimientos para encontrar mejoras
2.	Supervisar compra de suministros de informática
3.	Controlar las impresiones y uso telefónico de la empresa
4.	Autorizar gastos del departamento

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Correo electrónico	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Mucho Contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Privacidad
Entorno laboral	Interior oficina
Vestuario	Formal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	Mensualmente
Destino	Nacional
Medios	Terrestre
Aprendizaje continuo	Actualización constante

3.5.3. Perfil de Competencias del Contralor General

1. Identificación

Nombre del Puesto	Contralor General
Departamento	Contraloría
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Supervisor de contabilidad, Asistente de Contralor
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Coordinar en la empresa el adecuado registro de las transacciones que generan operaciones contables y costos
--

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente)	Entorno de Desempeño
1. Define los parámetros y métodos para operar las transacciones contables	a. Las transacciones contables cuentan con parámetros y métodos adecuados	a. Áreas de presupuestos, costos y contabilidad
2. Revisa el pago de impuestos	a. Todos los pagos se efectúan de acuerdo al programa y leyes vigentes	a. De todas las operaciones de la empresa
3. Revisa los estados financieros de la empresa	a. Los estados financieros permiten la correcta toma de decisiones	a. Toda la empresa

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
1. Define los parámetros y métodos para operar las transacciones contables	Gerencia Administrativa, Contador General
2. Revisa el pago de impuestos	Contador General, Gerente Financiero
3. Revisa los estados financieros de la empresa	Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Contador General, Gerente Financiero

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Auditoría y Contaduría Pública

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa
2. Tendencias, prácticas y enfoques	
3. Mercado / Entorno	Industria nacional
4. Productos y servicios	Todos los productos o servicios de la empresa
5. Leyes y regulaciones	Legislación Financiera y Fiscal
6. Personas y áreas	Gerencias y jefaturas de área
7. Proveedores/ contratistas	
8. Datos Empresariales	Presupuestos, índices financieros, y toda la documentación contable
9. Otros datos	

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Hablar y escribir inglés
3. Equipos	Computadora y equipo de oficina
4. Otras	Importación y exportaciones de bienes

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques		
3. Mercado / Entorno	X	
3. Productos y servicios		X
4. Leyes y regulaciones	X	
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas		
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos		
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	5 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	Amplio dominio del área contable y fiscal. Experiencia específica en empresas industriales

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición
1. Coordinar la revisión y actualización de la nomenclatura contable
2. Gestionar la adquisición de recursos o insumos para el funcionamiento adecuado del área contable
3. Controlar actividades por medio de fijación de estándar, fecha de ejecución de programas y cumplimiento de procedimientos

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Correo electrónico	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Poco contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Privacidad
Entorno laboral	Interior oficina
Vestuario	Formal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	Clara
Destino	Nacional e internacional
Medios	Terrestre y aéreo

3.5.4. Perfil de Competencias del Auditor Interno.

1. Identificación

Nombre del Puesto	Auditor Interno
Departamento	Auditoria
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Supervisores de Auditoria
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Contribuir al logro de los objetivos de la empresa a través de la evaluación eficiente de los controles internos establecidos, realizando la función de manera independiente

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente cuando)	Entorno de Desempeño
a. Administrar el Departamento de Auditoria de forma eficiente para alcanzar los objetivos definidos	a. Se alcanzan los objetivos establecidos por el departamento b. Se cumple con el presupuesto establecido	Todo el departamento de Auditoria
b Apoyar a Junta Directiva en la evaluación de riesgos detectados	a. Informa de manera oportuna los hallazgos detectados b. Coordinar los requerimientos de apoyo	Toda la empresa
c. Definir las directrices para las auditorias y su presupuesto asignado	a. Promueve un plan integral de auditorias. B. Prepara un presupuesto anual y lo cumple	Todo el departamento de Auditoria

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
a. Administrar el Departamento de Auditoria de forma eficiente para alcanzar los objetivos definidos	Todo el personal bajo su cargo
b Apoyar a Junta Directiva en la evaluación de riesgos detectados	Junta Directiva
c. Definir las directrices para las auditorias y su presupuesto asignado	Supervisores de Auditoria

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación Matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Auditoria y Contaduría Publica

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa
2. Tendencias, prácticas y enfoques	Nuevos enfoques de auditoria interna
3. Mercado / Entorno	Condiciones laborales en la industria
4. Productos y servicios	Todos los productos o servicios de la empresa
5. Leyes y regulaciones	Código tributario y leyes fiscales
6. Personas y áreas	Todo el personal
7. Proveedores/ contratistas	
8. Datos Empresariales	Presupuestos, índices financieros, y toda la documentación contable
9. Otros datos	

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Hablar y escribir inglés
3. Equipos	Fax, fotocopidora, impresora, computadora
4. Otras	Manejo y supervisión de personal

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques	X	
3. Mercado / Entorno		X
3. Productos y servicios		X
4. Leyes y regulaciones	X	
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas		
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos		
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	5 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	Supervisión y Gerencia de Auditoria interna y externa en empresas industriales

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición
1. Evaluar hallazgos reportados por el personal bajo su cargo
2. Supervisar la adecuada elaboración de informes de auditorías realizadas
3. Autorizar requerimientos del departamento bajo su cargo
4. Evaluar el desempeño del personal bajo su cargo
5. Supervisar la ejecución del plan de trabajo

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Correo electrónico	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Mucho Contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Privacidad
Entorno laboral	Interior oficina
Vestuario	Formal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	Mensualmente
Destino	Nacional
Medios	Terrestre

3.5.5. Perfil de Competencias del Gerente de Recursos Humanos

1. Identificación

Nombre del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Asistentes y Auxiliares de Recursos Humanos
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Administrar de forma adecuada los procesos de recursos humanos para contribuir con los objetivos de la empresa
--

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente cuando)	Entorno de Desempeño
1. Diseñar e implementar estrategias para la correcta gestión de Recursos Humanos	a. Las estrategias del departamento surgen de los objetivos establecidos por la Junta Directiva b. Se alcanzan los objetivos establecidos para el departamento	Para todos los procesos de recursos humanos
2. Supervisar el desempeño del personal del departamento de recursos humanos	a. El personal bajo su cargo alcanza un desempeño que cumple las expectativas b. Se alcanzan los objetivos establecidos para el departamento	Todo el departamento de recursos humanos
3. Coordinar el correcto pago de salarios	a. Se cumple con el pago de salario en la fecha y monto presupuestado	Toda la empresa

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
1. Diseñar e implementar estrategias para la correcta gestión de Recursos Humanos	Gerencia Administrativa y Junta Directiva
2. Supervisar el desempeño del personal del departamento de recursos humanos	Asistentes y Auxiliares de Recursos Humanos
3. Coordinar el correcto pago de salarios	Auxiliares de planillas, Gerente Financiero, Contador

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación Matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Psicología Industrial o Administración de Empresas

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa
2. Tendencias, prácticas y enfoques	De gestión de recursos humanos.
3. Mercado / Entorno	Condiciones laborales en la industria
4. Productos y servicios	Todos los productos o servicios de la empresa
5. Leyes y regulaciones	Reglamento interno, código de trabajo, y leyes laborales
6. Personas y áreas	Todas las gerencias, jefaturas y personal bajo su cargo
7. Proveedores/ contratistas	
8. Datos Empresariales	Rotación de personal, planilla, capacitaciones hora/hombre, etc
9. Otros datos	

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Hablar y escribir inglés
3. Equipos	Fax, fotocopiadora, impresora, computadora
4. Otras	Manejo y supervisión de personal

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques	X	
3. Mercado / Entorno	X	
3. Productos y servicios		X
4. Leyes y regulaciones	X	
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas		
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos		
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	mas de 3 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	dominio de procesos de recursos humanos en una empresa industrial. Manejo de personal

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición
1. Coordinar los procesos de reclutamiento y selección de personal
2. Implementar el plan anual de capacitación
3. Elaborar planes de carrera del personal de alto potencial
4. Realizar análisis de compensación
2. Coordinar la comunicación interna de la empresa

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Cara a cara	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Mucho Contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Privacidad
Entorno laboral	Interior oficina
Vestuario	Formal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	Mensualmente
Destino	Nacional
Medios	Terrestre

3.5.6. Perfil de Competencias del Gerente de Bodegas y Talleres

1. Identificación

Nombre del Puesto	Gerente de Bodegas y Talleres
Departamento	Talleres y Bodegas
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Supervisor de mantenimiento y supervisor de bodegas
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Mantener una correcta operación de la maquinaria, y velar por un eficiente proceso de manejo de inventarios en las bodegas.

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente)	Entorno de Desempeño
1. Coordinar la ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos mayores a la maquinaria	a. El programa de mantenimiento cumple con los requerimientos técnicos de la maquinaria. b. La disponibilidad de la maquinaria cumple con el nivel establecido	b. Equipos industriales y maquinaria agrícola
2. Supervisa proyectos específicos de mecánica.	a. Los proyectos se realizan manteniéndose dentro del tiempo y presupuesto establecido	a. Proyectos de maquinaria industrial o agrícola
3. Supervisa la operación correcta de las bodegas	a. El índice de rotación de los materiales se mantiene dentro del parámetro definido.	a. Todas las bodegas de materiales de la empresa.

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
1. Coordinar la ejecución de mantenimientos preventivos y correctivos mayores a la maquinaria	Supervisor de mantenimiento
2. Supervisa proyectos específicos de mecánica.	Todo el personal de talleres
3. Supervisa la operación correcta de las bodegas	Todo el personal de bodegas

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación Matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Ingeniería Mecánica o Industrial

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.
2. Tendencias, prácticas y enfoques	Tecnologías nuevas de maquinaria industrial
3. Mercado / Entorno	
4. Productos y servicios	Todos los productos o servicios de la empresa
5. Leyes y regulaciones	
6. Personas y áreas	Gerencias y jefaturas de área.
7. Proveedores/ contratistas	Proveedores de repuestos y maquinaria
8. Datos Empresariales	Estadísticas de producción
9. Otros datos	Catálogos de materiales, manuales de partes y de operación.

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Microsoft Office, programas de mantenimiento de maquinaria
2. Idiomas	Leer inglés
3. Equipos	Computadora y equipo de oficina
4. Otras	Conocimientos de operación de maquinaria y soldadura

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques	X	X
3. Mercado / Entorno		
3. Productos y servicios		X
4. Leyes y regulaciones		
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas	X	X
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos		X
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	5 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	Jefatura de talleres en empresas industriales

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición
1. Evaluar los índices de operación de la maquinaria
2. Supervisar el abastecimiento de repuestos en el taller.
3. Coordinar proyectos de instalación de maquinaria industrial
4. Verificar e implementar procedimientos de operación en movimientos de bodegas y materiales.

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Cara a cara	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Mucho contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Poca privacidad
Entorno laboral	Exterior /interior oficina
Vestuario	Informal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	Clara
Destino	Nacional
Medios	Terrestre

3.5.7. Perfil de Competencias del Gerente Financiero

1. Identificación

Nombre del Puesto	Gerente Financiero
Departamento	Finanzas
División	Administrativa
Número de ocupantes	1
Puesto del supervisor directo	Gerente Administrativo
Cargos que supervisa directamente	Jefe de caja, jefe de créditos, jefe de presupuestos
Fecha de elaboración	Diciembre 2008

2. Propósito principal del puesto

Manejar de forma eficiente las áreas de caja, créditos y presupuestos de manera eficiente, a fin de proporcionar un servicio de calidad, oportuno y confiable

3. Funciones, Criterios y campo de aplicación

Funciones principales de la Posición	Criterios de Desempeño (El ocupante es competente)	Entorno de Desempeño
1. Autoriza desembolsos y otras operaciones relacionadas con el flujo de efectivo	a. Los pagos se realizan de acuerdo al presupuesto y normas establecidas	a. Pagos de cualquier tipo
2. Presenta a la Gerencia General los estados financieros de la empresa	a. La información no contiene errores	a. Estados financieros completos
3. Supervisa el desempeño y la aplicación de procesos y políticas internas del departamento bajo su cargo	a. Se cumplen con los objetivos anuales establecidos por el departamento de finanzas	a. todo el departamento de finanzas

4. Relaciones de puesto

Funciones principales de la Posición	Relaciones del puesto
1. Autoriza desembolsos y otras operaciones relacionadas con el flujo de efectivo	Jefe de caja
2. Presenta a la Gerencia General los estados financieros de la empresa	Gerencia General
3. Supervisa el desempeño y la aplicación de procesos y políticas internas del departamento bajo su cargo	Todo el personal del Departamento de Finanzas

5. Competencias Básicas y Genéricas

COMPETENCIAS BÁSICAS	NIVEL
Adaptación al ambiente	3
Aplicación Matemática	4
Localización de la información	4

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVEL
Planificación de actividades	4
Administración de actividades	4
Trabajo en equipo	4

6. Educación formal requerida.

Nivel de educación formal	Años de estudio	Área de conocimientos formales
Profesional en grado de Licenciatura	5 años	Auditoría y Contaduría Pública, Administración de Empresas

7. Conocimientos informativos requeridos

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN
1. Nivel Estratégico	Conocimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa
2. Tendencias, prácticas y enfoques	
3. Mercado / Entorno	Sistema financiero nacional e internacional
4. Productos y servicios	Todos los productos o servicios de la empresa
5. Leyes y regulaciones	Leyes financieras y fiscales
6. Personas y áreas	Gerencias y jefaturas de área
7. Proveedores/ contratistas	
8. Datos Empresariales	Presupuestos, índices financieros, y toda la documentación contable
9. Otros datos	Actualización macroeconómica

8. Destrezas específicas requeridas.

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE
1. Programas informáticos	Microsoft Office
2. Idiomas	Hablar y escribir inglés
3. Equipos	Computadora y equipo de oficina
4. Otras	Importación y exportaciones de bienes

9. Requerimientos de Selección y Capacitación

CONOCIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN
1. Nivel Estratégico		X
2. Tendencias, prácticas y enfoques		
3. Mercado / Entorno	X	
3. Productos y servicios		X
4. Leyes y regulaciones	X	
5. Personas y áreas		X
6. Proveedores/ contratistas		
7. Datos Empresariales		X
8. Otros datos	X	X
DESTREZAS		
1. Programas informáticos	X	
2. Idiomas	X	
3. Equipos	X	
4. Otras	X	

10. Experiencia Laboral Requerida

DIMENSIONES DE EXPERIENCIA	DETALLE
1. Tiempo de experiencia	5 años de experiencia
2. Especificidad de experiencia	Experiencia en departamentos financieros de empresas industriales grandes, de preferencia multinacionales, específicamente el área de tesorería

11. Funciones de la posición

Funciones de la Posición
1. Revisa reportes de estado de cartera de clientes
2. Prepara y revisa reporte de flujo de efectivo
3. Establece políticas, indicadores y plan de trabajo para el proceso de presupuestos
4. Evalúa proyectos de inversión, negociación de descuentos y prestamos
5. Sigue las variables económicas que pueden afectar el desarrollo de las actividades de la empresa

12. Características más relevantes del Entorno Laboral de la Posición

CARACTERÍSTICAS MAS RELEVANTES	ESCALA
1. Relaciones interpersonales	
Métodos de comunicación	
Correo electrónico	Frecuencia continua
Teléfono	Frecuencia continua
Subjetividad de la comunicación	Muy objetiva
Interacción social	Poco contacto
Responsabilidad por el trabajo de otros	Alta responsabilidad
2. Condiciones físicas del trabajo	
Privacidad del área de trabajo	Privacidad
Entorno laboral	Interior oficina
Vestuario	Formal
3. Características estructurales de la posición	
Impacto de las decisiones	Gran impacto
Vinculación estratégica	Clara
Viajes de trabajo:	
Frecuencia	semanal
Destino	Nacional e internacional
Medios	Terrestre y aéreo

3.6 Implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa “Aceites y Grasas”

Con el objetivo de que la empresa este en condiciones de implementar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias. Se propone un plan de acción.

El plan de acción detalla las actividades importantes para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa “Aceites y Grasas”,.

3.6.1 Elementos para la implementación.

a. Infraestructura física.

En la actualidad el departamento de Recursos Humanos cuenta con la infraestructura física adecuada en el área de oficinas, para iniciar la implementación del nuevo sistema de gestión. Sin embargo en el rediseño de la estructura o procesos, pueden surgir requerimientos que se deberán de contemplar.

b. Infraestructura tecnológica

Como se pudo constatar en el diagnostico realizado, se cuenta con el equipo y soporte técnico de informática adecuado para realizar procesos de recursos humanos.

El software adquirido por la empresa recientemente, para el área de recursos humanos, permitirá integrar los procesos de una gestión basada en competencias laborales. Este sistema informático es integral y permite establecer objetivos estratégicos del área y llevar un cuadro de mando central para la toma de decisiones.

3.6.2 Recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

a. Recursos materiales

Se hará necesario contar con recursos materiales para toda la etapa de implementación. Estos recursos incluyen; papelería de oficina, mobiliario, entre otros.

b. Recursos financieros

Se hace necesario solicitar un presupuesto específico para el proceso de implementación, el cual se adjunta en el Cuadro 6.

c. Recursos Humanos.

Es de vital importancia que se cuente con un equipo de trabajo que domine el tema de competencias laborales para la correcta implementación del sistema. Debido a que el personal de recursos humanos no domina este tipo de gestión se recomienda a la empresa “Aceites y Grasas”, solicitar la asesoría técnica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

3.6.3 Plan de acción para la implementación del sistema de gestión de recursos humanos por competencias laborales en la empresa “Aceites y Grasas”

Cuadro 19

PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR UNA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES EN “ACEITES Y GRASAS”

Objetivo: Implementar un modelo de gestión por competencias laborales en todos los procesos de recursos humanos de la empresa “Grasas y Aceites”, durante el año 2010.

ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	COSTO	PERIODO DE TIEMPO
1. Solicitar asesoría técnica al INTECAP, para implementar el sistema de gestión por competencias laborales	Contar con un asesor especialista en el tema de competencias laborales durante todo el proceso de implementación	Gerencia de Recursos Humanos	20,000.00	1 mes
1. Evaluar personal 2. Seleccionar personal que participara en la implementación	Integrar personal que implementará el sistema	Gerencia de Recursos Humanos		1 semana
1. Definir programa de entrenamiento 2. Impartir programa definido 3. Evaluar conocimientos	Capacitar al 100% del personal del proyecto de implementación en el tema de competencias laborales	Empresa asesora	6,000.00	3 semanas
1. Revisar y validar las descripciones de puesto	Actualizar el 100% de las descripciones de puesto de la empresa	Departamento de Recursos Humanos / Gerencia Administrativa		1 mes
1. Revisar procesos de recursos humanos actuales 2. Rediseñar procesos de recursos humanos 3. Validar procesos diseñados	Diseñar todos los procesos de la gestión de recursos humanos de la empresa por competencias laborales	Departamento de Recursos Humanos	10,000.00	2 meses
1. Evaluar recursos necesarios para los procesos por competencias definidos 2. Seleccionar recursos	Integrar los recursos necesarios para realizar los procesos por competencias definidos	Departamento de Recursos Humanos		3 meses
1. Definir información a transmitir 2. Seleccionar medios adecuados de comunicación con cada publico objetivo 3. Ejecutar campaña	Lanzar una campaña de sensibilización y comunicación para los diferentes públicos objetivos	Departamento de Recursos Humanos	20,000.00	1 mes
1. Definir programa de entrenamiento 2. Impartir programa definido 3. Evaluar conocimientos	Capacitar al 100% de personal de la empresa en el tema de competencias laborales	Departamento de Recursos Humanos.	25,000.00	2 meses
TOTAL			81,000.00	

Nota: Los costos no incluyen la adquisición de herramientas para los diferentes procesos por competencias, ya que estas deberán seleccionarse después de definidos los procesos por competencias.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la carencia de una planificación adecuada en el Área de Recursos Humanos, y el desconocimiento de la gestión por competencias laborales, no ha permitido implementar este tipo de gestión.
2. Los procesos de recursos humanos no están integrados dentro de un sistema que facilite la utilización de conceptos objetivos y compartidos por toda la organización.
3. El sistema de gestión actual no permite evaluar habilidades, destrezas y comportamientos específicos para cada puesto de trabajo. Lo que provoca que los programas de capacitación no vayan orientados hacia la mejora de las competencias requeridas por la organización.
4. Se cuenta actualmente con recurso humano, infraestructura y materiales para iniciar un proceso de implementación, de un nuevo modelo de gestión de recursos humanos, que permita lograr ventajas competitivas.
5. No es posible obtener certificaciones ISO 9000;2000, ya que el modelo de gestión de recursos humanos actual, no cumple con los requisitos de esta norma.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la empresa “Aceites y Grasas”, implemente una gestión de recursos humanos por competencias laborales, de forma sistemática y estratégica, integrando los diferentes procesos de recursos humanos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo. Contando para ello con asesoría específica en el área de competencias laborales, la cual puede realizarse por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).
2. El sistema de gestión de recursos humanos por competencias deberá integrar procesos claves para este tipo de gestión, que permitan la evaluación y desarrollo de competencias requeridas por la organización. Estos deberán diseñarse como parte de la implementación del nuevo sistema de gestión.
3. Revisar y evaluar en forma periódica las competencias seleccionadas para los puestos de Dirección de la empresa “Aceites y Grasas”, ya que estas deben responder a las necesidades específicas de desempeño de un puesto en un contexto determinado.
4. Se debe de establecer un proceso de planeación estratégica dentro del Área de Recursos Humanos, que permita realizar un análisis del modelo de gestión en forma periódica.
5. Es necesario modificar el diseño organizacional actual, para que este responda a los requerimientos de una gestión de recursos humanos por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

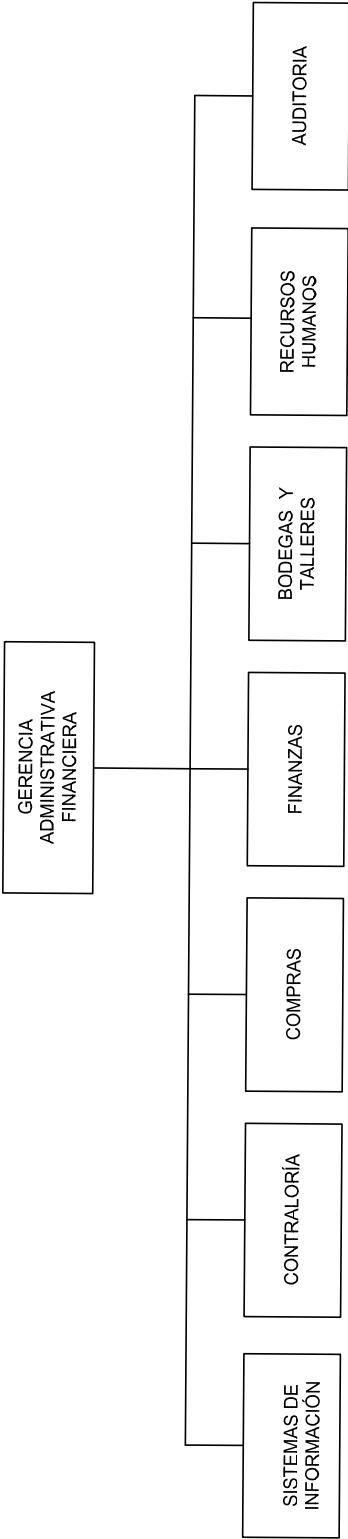
1. Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos. Granica, 2002, Argentina. Tercera edición. 475 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 2001, Colombia. Quinta edición. 671 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill, 2005, Colombia. Primera edición. 475 páginas.
4. Hellriegel, Don, Jackson, Susan E. y John W. Slocum. Administración: un enfoque basado en competencias. Thomson Learning, 2005, Colombia. Novena edición. 561 páginas.
5. Robbins, Stephen. Administración teoría y práctica. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, México. Cuarta edición. 697 páginas.
6. Spencer L. y S. Spencer. Competence at work: models for superior performance. John Wiley & Sons, Inc., performance, 1993, EEUU. Primera edición. 372 páginas.
7. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral. 2001, Guatemala. Primera edición. 216 páginas.
8. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. Competencias Básicas y Genéricas. 2001, Guatemala. Primera Edición. 206 paginas.

9. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. Gestión por Competencia Laboral. 2004, Guatemala. Primera edición. 282 páginas.
10. Alles, Martha Alicia. Diccionario de Comportamientos, gestión por competencias. Granica, 2007, Argentina. Primera edición. 432 páginas.
11. Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias, el diccionario. Granica, 2006, Argentina. Primera edición. 304 páginas.
12. Fred, R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, 2003, México. Novena edición. 368 páginas.
13. Thompson, Arthur, A. Dirección y Administración Estratégicas, conceptos, casos y lecturas. Mc Graw-Hill, 2001. Onceava edición. 403 páginas.
14. Robbins, Stephen. Administración. Pearson Educación, 2005, México. Octava edición. 640 páginas.

ANEXOS

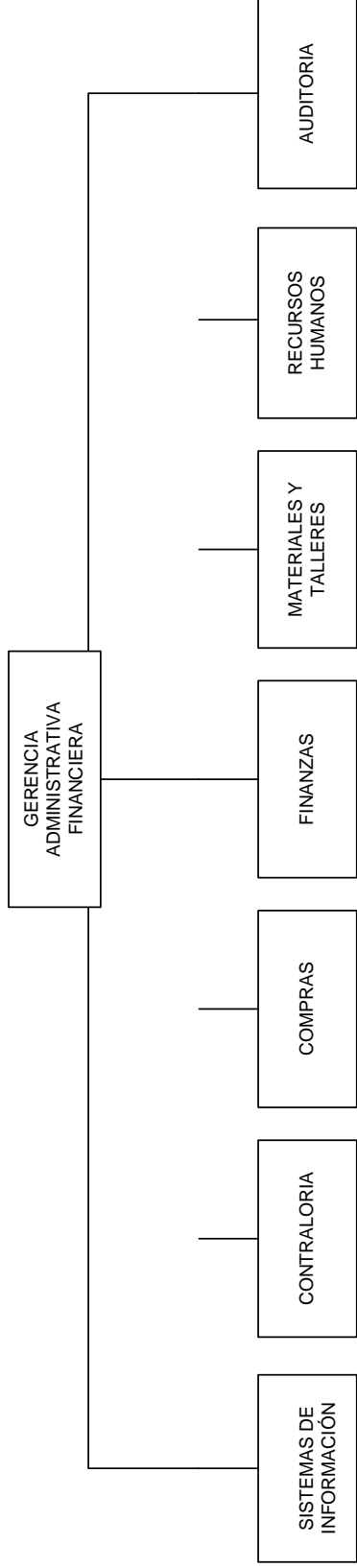
ANEXO 1

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL
DIVISION ADMINISTRATIVA
"ACEITES Y GRASAS"
DICIEMBRE 2008
ACTUAL**



Fuente: Investigación propia, trabajo de campo 2008

ORGANIGRAMA FUNCIONAL
DIVISION ADMINISTRATIVA
OLMECA, S.A.
DICIEMBRE 2008



ANEXO 2

GUÍA PARA LA CALIFICACIÓN DE FUNCIONES

Las siguientes escalas sirven para identificar las funciones esenciales de (puestos, procesos, ocupaciones, etc.) donde:

F= Frecuencia

IE= Impacto de los errores

CM= Complejidad

Escalas/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia:Cuál es la frecuencia esperada de esta función o actividad. 	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta función? Si la frecuencia es variable pregúntese ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta función?
<ul style="list-style-type: none"> Impacto de los errores: Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función. 	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la función? O ¿Qué tan grave son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la función?
<ul style="list-style-type: none"> Complejidad: Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la función. 	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la función? O alternativamente: ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y habilidades?

GRADACIÓN DE LAS ESCALAS

GRADO	FRECUENCIA	IMPACTO DE LOS ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La función demanda el mayor grado de esfuerzos.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias Graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta Complejidad: La función demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días.	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados, o trabajos de otros.	Complejidad Moderada: La función requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja Complejidad: La función requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en funciones o resultados.	Minima complejidad: La función o actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.

ANEXO 5

Guía para establecer Criterios de Desempeño para modelado de Perfil

Nombre de la Posición: _____

Analistas: _____ Fecha: _____

Liste solamente las actividades esenciales de la posición	Criterios de desempeño El ocupante es competente cuando	Alcance, contexto y condiciones para el desempeño

ANEXO 6

Competencias Básicas definidas para los puestos de Dirección y niveles de competencia.

CAMPO DE COMPETENCIA: LOCALIZACION DE LA INFORMACIÓN.	
Agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.	
NIVEL	Elementos de Competencia
1	<ul style="list-style-type: none">1.1 Archiva la información según especificaciones.1.2 Utiliza sistemas manuales de obtener y dar información.1.3 Maneja índices y códigos alfabéticos, numéricos y pictóricos.
2	<ul style="list-style-type: none">2.1 Opera, registra, alimenta y establece formatos cuando maneja la información.2.2 Verifica, guarda y mantiene la información.2.3 Distribuye información a varias áreas de trabajo de la organización.
3	<ul style="list-style-type: none">3.1 Conoce dónde ésta almacenada la información de la organización.3.2 Procesa y protege la información relacionada con diversos contextos.3.3 Divulga la información de acuerdo a sus funciones de trabajo.
4	<ul style="list-style-type: none">4.1 Analiza la información con el propósito de utilizarla en otros contextos de la organización.4.2 Diseña sistemas mas seguros y rápidos para acceder a la información.4.3 Identifica implicaciones, tendencias y patrones de información de diversas fuentes.
5	<ul style="list-style-type: none">5.1 Evalúa la información que proviene de fuentes nacionales e internacionales.5.2 Trasforma procesos, procedimientos y acciones basadas en la información recabada encaminadas a mejorar la gestión de la calidad, y hacia la mejora continua.

CAMPO DE COMPETENCIA: ADAPTACION AL AMBIENTE	
Agrupa las competencias relacionadas con el sistema de valores y actitudes sociales, culturales y laborales, que necesita el trabajador para desempeñar funciones laborales, consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores y normas, comportamientos aceptados, derechos y obligaciones, tanto por parte de sí mismo, como de los demás y se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.	
NIVEL	Elementos de Competencia
1	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Utiliza la infraestructura y equipos de trabajo de acuerdo a procedimientos y parámetros e instructivos sociales establecidos. Se relaciona con toda persona de acuerdo a técnicas de comunicación y relaciones básicas. 1.2 Se compromete con la cultura, y se adapta a grupos sociales cumpliendo con valores, políticas y normas sociales establecidas. 1.3 Aplica valores y normas sociales establecidas. 1.4 Cuida de su apariencia personal de acuerdo a parámetros de higiene y seguridad establecidos.
2	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Respeta a sus compañeros y autoridades de acuerdo a parámetros establecidos. 2.2 Se manifiesta sociable con los grupos que participa. Manifiesta un comportamiento y una forma de ser y actuar acorde con la cultura social establecida. 2.3 Tiene una orientación clara hacia el cliente y la búsqueda de su satisfacción. 2.4 Manifiesta conductas sociales y culturales básicas de acuerdo a parámetros establecidos (como saludos y maneras de comunicarse).
3	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Aplica y vela por la aplicación de una jerarquía de valores, que justifica acciones y modos de pensar de acuerdo a las estrategias establecidas. 3.2 Promueve un marco que permite el establecimiento de interacciones sociales eficaces y automáticas entre los diferentes grupos sociales. 3.3 Utiliza la formación como una estrategia para implementar la cultura, normas y valores sociales y de conducta. 3.4 Desarrolla un clima de sinceridad y confianza que permite exteriorizar manifestaciones sociales agradables mediante la formación sistemática.
4	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Investiga y diseña nuevas formas de jerarquía de valores para que el clima social y cultural sea positivo. 4.2 Investiga y diseña nuevas estrategias para mejorar la cultura social y del ambiente en función de la mejora continua. 4.3 Investiga y diseña estrategias para desarrollar un clima social y ambiental de confianza y responsabilidad. 4.4 Investiga y diseña nuevas jerarquías de valores, de acuerdo a procedimientos o teorías sociales y ambientales. 4.5 Establece necesidades formativas para la aplicación y conocimientos de políticas, valores, estrategias de desarrollo social y cultural.
5	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Potencializa los valores importantes de la cultura social y ambiental y modifica los menos relevantes. 5.2 Analiza, evalúa, transforma e institucionaliza políticas, valores y estrategias, planes para mantener un clima social y cultural hacia el aseguramiento de la calidad de vida. 5.3 Desarrolla habilidades en los mandos de mayor jerarquía como modelos a seguir, debido a su comportamiento en la sociedad. 5.4 Facilita la participación social y comunitaria en el diseño de planes y proyectos formativos para la adquisición de valores y de condiciones de vida vitales.

CAMPO DE COMPETENCIA: APLICACIÓN DE LA MATEMÁTICA	
Agrupa las competencias que permiten al trabajador comprender y manejar aspectos cuantitativos y conceptos relacionados con nociones de espacio y tiempo, de realidad y casualidad, de número, orden, medida, tamaño y forma de movimiento, velocidad, fuerza y energía, y las ideas de las relaciones lógicas fundamentales como las del todo, la parte y la inferencia.	
NIVEL	Elementos de Competencia
1	1.1 Reconoce los números naturales. 1.2 Hace conteos y agrupamientos, sigue una secuencia numérica lógica, ordena y clasifica fichas, boletas, turnos, recibos, facturas, documentos y cartas, de acuerdo a fechas u otros sin dificultad. 1.3 Encuentra y sigue direcciones con numeraciones varias. 1.4 Codifica y decodifica itinerarios simples sobre redes. Cuenta productos, materiales, lotes, insumos, clientes y otros sin dificultad. 1.5 Toma medidas de longitud. 1.6 Conoce nombres, grafía, símbolos y cantidades con las que se representa a los números.
2	2.1 Desarrolla operaciones aritméticas de suma, resta, multiplicación y división de números naturales. 2.2 Extiende facturas, pedidos, órdenes, recibos sin dificultad. 2.3 Aplica porcentajes. 2.4 Calcula áreas y volúmenes de figuras regulares. 2.5 Encuentra errores o faltas en documentos con referencias numéricas. 2.6 Establece turnos del personal. 2.5 Plantea y resuelve problemas aritméticos sencillos. 2.6 Utiliza el sistema métrico de medidas.
3	3.1 Resuelve problemas de lógica, calcula áreas, perímetros y volúmenes aplicados a problemas de la vida diaria. 3.2 Generaliza en base a información matemática conocida. 3.3 Abstrae en base a información matemática conocida. 3.4 Interpreta en base a información matemática conocida. 3.5 Infiere en base a información matemática conocida. 3.6 Lleva controles estadísticos. 3.7 Despeja y resuelve formulas-elabora presupuestos, calcula intereses, utilidades sobre capital, productos y otros.
4	4.1 Calcula promociones de ventas, estima ganancias, analiza estados financieros. 4.2 Elabora estadísticas de ventas y producción. 4.3 Proyecta volúmenes de producción. 4.4 Elabora presupuestos de materiales de obras voluminosas. 4.5 Calcula segmentos y cuotas de mercado. 4.6 Elabora presupuestos anuales de compras, ventas, gastos, proyecciones de ventas de productos e insumos necesarios para el desarrollo de diversas áreas.
5	5.1 Resuelve problemas complejos de pasos múltiples que podrían requerir la manipulación de la información matemática original. 5.2 Plantea razones, compara y las usa para realizar transformaciones u otros cálculos. 5.3 Resuelve problemas que involucran más de una variable desconocida o no lineal. 5.4 Conoce de cálculos en porcentajes de cambio. 5.5 Determina el impacto del valor económico de varias posibilidades. 5.6 Encuentra errores en cálculos de operaciones múltiples. 5.7 Toma decisiones y transforma procesos con base a información matemática, geométrica y estadística.

ANEXO 7

Competencias Genéricas y niveles de competencia definidos para los puestos de Dirección.

CAMPO DE COMPETENCIA: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	
Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales logra la definición de fines, resultados, objetivos e ideales. Así como la selección de los medios a utilizar para lograrlos; bases de trabajo, recursos materiales, financieros y humanos.	
NIVEL	Elementos de Competencia
1	<ul style="list-style-type: none">1.1 Identificar los recursos para el desarrollo de sus actividades diarias conforme metas establecidas.1.2 Identifica tiempos y movimientos en la ejecución de sus actividades conforme rutas críticas de trabajo.1.3 Elaborar pedido de acuerdo a metas.1.4 Elaborar presupuestos simples con base a requerimientos de trabajo.
2	<ul style="list-style-type: none">2.1 Elaborar programas de trabajo a nivel personal en función de los requerimientos y capacidades de trabajo.2.2 Elaborar presupuestos de trabajo a nivel de una orden de trabajo, con base a teoría de costos.2.3 Elaborar órdenes de trabajo con base a demandas de clientes y formatos establecidos.
3	<ul style="list-style-type: none">3.1 Elaborar pronósticos de operación con base a información recabada.3.2 Elaborar agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.3.3 Elaborar presupuestos técnicos para un grupo de trabajo, con base a teoría de presupuestos.3.4 Elaborar programas para un grupo de trabajo, con base a la planeación táctica de la organización.
4	<ul style="list-style-type: none">4.1 Aplicar técnicas de elaboración de planes y proyectos en diferentes contextos de la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma.4.2 Programar integralmente recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas organizacionales.4.3 Diseñar políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales.4.4 Aplicar técnicas de formulación de presupuestos, conforme procedimientos administrativos.
5	<ul style="list-style-type: none">5.1 Establecer las políticas institucionales conforme capacidades y expectativas organizacionales.5.2 Definir las estrategias Directivas, Competitivas y Operativas de la organización conforme capacidades y expectativas de las partes interesadas.5.3 Fundamentar planes y presupuestos organizacionales conforme capacidades y expectativas de la organización.

CAMPO DE COMPETENCIA: ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES	
Agrupa las competencias que debe poseer el trabajador mediante las cuales dirección y controla las actividades que realiza, para así alcanzar los objetivos y metas. Este campo integra la autogestión del trabajo, así como la gestión del trabajo que realizan otras personas.	
NIVEL	Elementos de Competencia
1	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Preparar los recursos necesarios de acuerdo a instructivos de trabajo y otros condicionantes. 1.2 Conservar el equipo y herramientas a su cargo durante el periodo de vida útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto. 1.3 Adquirir los insumos necesarios para la ejecución del proceso, de acuerdo a requerimientos establecidos.
2	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos, de acuerdo a lineamientos de la organización. 2.2 Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización. 2.3 Ejecutar programas de trabajo personal de acuerdo a lo planificado.
3	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Organizar el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo con base a lo planificado. 3.2 Proveer recursos para ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos. 3.3 Implementar rutas de materiales e insumos de acuerdo a los objetivos de la organización. 3.4 Brindar inducción al personal de acuerdo a lineamientos de la organización.
4	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Analizar los problemas del área funcional a su cargo o empresa para buscar la mejor solución y lograr las metas. 4.2 Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa, para lograr las metas establecidas. 4.3 Organizar el desarrollo del recurso humano a su cargo de acuerdo a políticas de la organización. 4.4 Aplicar las técnicas de control, a efecto de que se cumpla con lo establecido en la planeación táctica de la organización. 4.5 Aplicar la teoría de la administración financiera para tomar decisiones correspondientes de acuerdo con políticas de la organización.
5	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Evaluar políticas y estrategias conforme a la Misión de la organización. 5.2 Definir la planeación estratégica de la organización. 5.3 Evaluar presupuestos de la organización.

CAMPO DE COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO	
Agrupa las competencias que se requieren que el trabajador comparta, que estimule las acciones de dar, recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.	
NIVEL	Elementos de Competencia
1	1.1 Manejar adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas organizacionales. 1.2 Expresar aceptación mutua con sus compañeros de equipo de trabajo. 1.4 Compartir logros y necesidades en la consecución de objetivos según requerimientos de la organización.
2	2.1 Brindar facilidades para el desarrollo de trabajo en equipo según la misión de la organización. 2.2 Expresar confianza hacia el trabajo de sus compañeros según mística de la organización. 2.3 Expresar apoyo a las acciones de equipo de acuerdo al problema a solucionar. 2.4 Aplicar técnicas de integración de grupos de trabajo de acuerdo a teorías establecidas y lineamientos de la organización.
3	3.1 Gestionar de manera compartida la responsabilidad sobre las acciones grupales de acuerdo a metas de la organización. 3.2 Ejercer supervisión efectiva para el aprendizaje del grupo de trabajo de acuerdo a requerimientos de la organización. 3.3 Aplicar técnicas de conducción de grupos en base a teorías establecidas y lineamientos de la organización. 3.4 Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo del área a su cargo, conforme a necesidades organizacionales.
4	4.1 Plantear el trabajo a realizar en equipo, de acuerdo a requerimientos de la organización. 4.2 Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo en base a requerimientos de la organización.
5	5.1 Generar sinergia, dinamismo, entusiasmo, dentro de la organización para el trabajo en equipo. 5.2 Fundamentar el sistema de valores que facilita el trabajo en equipo, conforme a las posibilidades de la organización. 5.3 Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo de la empresa a su cargo conforme objetivos de la organización.

ANEXO 8

Encuesta de Entorno Laboral

I. RELACIONES INTERPERSONALES

1. **Formalidad de la comunicación:** Grado en el que la comunicación es informal o personal (por ejemplo: conversaciones espontáneas cara a cara) o formal o impersonal (tales como: llamadas telefónicas, circulares, memorandos, correos electrónicos, etc. Con poca interacción personal).

1	2	3	4	5	6	7	
Muy informal		Medianamente formal			Muy formal		

2. **Métodos de comunicación:** frecuencia con la que el puesto requiere una variedad de métodos de comunicación tales como: cara a cara, discursos públicos, video – conferencias, etc. Estime la frecuencia según la siguiente escala:

Métodos de comunicación									
a. Cara a cara	1	2	3	4	5	6	7	8	
b. Individual o grupal	1	2	3	4	5	6	7	8	
c. Discurso público	1	2	3	4	5	6	7	8	
d. Video conferencia	1	2	3	4	5	6	7	8	
e. Correo de voz	1	2	3	4	5	6	7	8	
f. Teléfono	1	2	3	4	5	6	7	8	
g. Correo electrónico	1	2	3	4	5	6	7	8	
h. Computadora Interactiva	1	2	3	4	5	6	7	8	
i. Notas escritas a mano	1	2	3	4	5	6	7	8	
j. Cartas y Memos	1	2	3	4	5	6	7	8	
k. Reportes / Informes escritos	1	2	3	4	5	6	7	8	

3. **Subjetividad de la comunicación:** grado en que la posición comunica contenidos subjetivos o emocionales (sentimientos, pensamientos, ideas) versus la comunicación de contenidos objetivos, verificados, y basados en datos o hechos.

1	2	3	4	5	6	7	
Muy objetiva		Medianamente Objetiva			Muy Objetiva		

4. **Interacción social:** Grado requerido de contactos interpersonales (clientes, pares, supervisados, personas externas, participantes etc.)

1	2	3	4	5	6	7	
Muy poco contacto		Mediano contacto			Mucho contacto		

5. **Privacidad de la comunicación:** nivel en que las comunicaciones del puesto pueden ser vigiladas, monitoreadas por otros.

1	2	3	4	5	6	7	
Muy poca privacidad		Mediana privacidad			Mucha privacidad		

6. **Tipo de Interacción Laboral:** Se refiere a la importancia de los distintos papeles que el ocupante del puesto puede asumir.
 Calificar con la siguiente escala:
 a = poca importancia b = cierta importancia c = mediana importancia
 d = importante e = Muy importante

Tipos de interacción o roles requeridos					
a. Supervisar / dirigir el trabajo de otros	a	b	c	d	e
b. Persuadir o influenciar	a	b	c	d	e
c. Proveer servicio / asistencia / ayuda a otros	a	b	c	d	e
d. Capacitar / entrenar a otros	a	b	c	d	e
e. Colaborar / apoyar a un equipo / grupo	a	b	c	d	e
f. Coordinar / organizar actividades de otros	a	b	c	d	e
g. Entrevistar / indagar / investigar a otros	a	b	c	d	e
h. Oponer / confrontar / cuestionar a otros	a	b	c	d	e
i. Tratar con el público	a	b	c	d	e
j. Otro (especificar)	a	b	c	d	e

7. **Responsabilidad por la salud / seguridad de otros:** nivel en el cual la Posición requiere que el ocupante sea cuidadoso en no causar daño a otros. Incluye la responsabilidad de establecer políticas y programas de protección a otros.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna responsabilidad		Corta responsabilidad			Alta responsabilidad	

8. **Responsabilidad por el trabajo de otros:** Asumir la responsabilidad por resultado de otros. Incluye asumir la responsabilidad por los errores o fracasos de otros.

1	2	3	4	5	6	7
Ninguna responsabilidad		Corta responsabilidad			Alta responsabilidad	

9. **Situaciones conflictivas:** Grado en el que la estructura funcional de la posición, lleva al ocupante a afrontar inevitablemente conflictos con otros (ejemplos: un policía arrestando a un sospechoso, un cobrador visitando a clientes morosos, un abogado iniciando un juicio penal, un encargado de departamentos de quejas, etc.)

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	Algunas veces	frecuentemente	siempre

II. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO

10. **Entorno Laboral:** Frecuencia con la que el trabajo es ejecutado en una variedad de entornos como interiores, exteriores, etc. (Ver anexo: Tabla "A")

Entorno Laboral								
Interiores, controlado	a	b	c	d	e	f	g	h
Interiores, no controlado	a	b	c	d	e	f	g	h
Exteriores, expuesto	a	b	c	d	e	f	g	h
Exteriores, cubierto	a	b	c	d	e	f	g	h
Exteriores vehiculo / equipos	a	b	c	d	e	f	g	h
Interiores vehiculo / equipo	a	b	c	d	e	f	g	h

11. Privacidad del área de trabajo: Grado en el que el área de trabajo es privada.						
1	2	3	4	5	6	7
Poca privacidad		Cierta privacidad			Mucha privacidad	

12. Condiciones ambientales: Frecuencia con la que las actividades de la posición son ejecutadas en condiciones ambientales extremas. (Ver anexo: Tabla:"A")								
Condiciones Ambientales								
1. Ruidos distractores	a	b	c	d	e	f	g	h
2. Temperaturas extremas	a	b	c	d	e	f	g	h
3. Poca Iluminación	a	b	c	d	e	f	g	h
4. Contaminantes	a	b	c	d	e	f	g	h
5. Espacio Laboral reducido	a	b	c	d	e	f	g	h
6. Vibración general del cuerpo	a	b	c	d	e	f	g	h
7. Falta de ventilación	a	b	c	d	e	f	g	h
8. Polvo u otras particulares en el ambiente	a	b	c	d	e	f	g	h
9. Olores desagradables	a	b	c	d	e	f	g	h
10. Humedad en el ambiente	a	b	c	d	e	f	g	h
11. Exceso de agua	a	b	c	d	e	f	g	h

13. Tipos de riesgo: Identifique el principal tipo de riesgo que afecta a la posición, según la siguiente Escala. 1 = riesgo secundario 2 = riesgo moderado 3 = riesgo principal			
TIPOS DE RIESGO			
a. Químico: gases, vapores, material particular como polvo o líquidos	1	2	3
b. Físico: ruido vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones ionizantes y no ionizantes.	1	2	3
c. Biológico: microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico.	1	2	3
d. Ergonómico: Instalaciones locativas, posturas, forzadas, accidente vehicular, choque eléctrico, otros impactos o golpes al cuerpo.	1	2	3
e. Otro, especificar:	1	2	3

15. Vestimenta Laboral: grado en el que ocupante debe vestir varios tipos de vestimenta, uniformes, equipos, etc. (Ver anexo: Tabla "A")						
1. Ropa formal de trabajo	a	b	c	d	e	f
2. Uniforme ordinario o regular	a	b	c	d	e	f
3. Uniforme para mantenimiento	a	b	c	d	e	f
4. Vestimenta de seguridad regular	a	b	c	d	e	f
5. Vestimenta de seguridad especial.	a	b	c	d	e	f

III CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LA POSICIÓN

15. Consecuencias de los errores: amplitud y severidad de los errores más graves que pueden ocurrir por negligencia en el desempeño de la posición.						
1	2	3	4	5	6	7
mínimas		Cierta gravedad			Muy graves	

16. Impacto de las decisiones: amplitud e impacto de las decisiones del ocupante en el nivel de resultados de alguna unidad (área, departamento, proceso)						
Nivel de impacto de las decisiones en los resultados						
1	2	3	4	5	6	7
Mínimo		Cierta impacto			Gran impacto	
Frecuencia de las decisiones						
1	2	3	4	5	6	7
nunca	anual	mensual	semanal	diario	Varias veces	continuamente

17. Rendimiento por resultados: Grado en el que el rendimiento del ocupante es juzgado por resultados tangibles o por ausencia de errores verificales.						
1	2	3	4	5	6	7
Muy limitado		Cierta importancia			sustancial	

18. Libertad de decisiones: Grado de libertad o autonomía que tiene la posición para tomar decisiones o establecer metas de trabajo.						
1	2	3	4	5	6	7
Muy poca		Cierta libertad			Amplia libertad	

19. Vinculación Estratégica: Nivel en que el puesto ejecuta actividades directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión y visión de la institución, versus actividades de apoyo, soporte o asesoría.						
1	2	3	4	5	6	7
Muy poca vinculación		Cierta vinculación			Clara vinculación	

20. Claridad de la Tarea: Grado en el que las actividades a lograr están claramente definidos o comunicados.						
1	2	3	4	5	6	7
Poca claridad		Mediana claridad			Alta claridad	

21. Precisión Requerida: Rango en el que la posición requiere un desempeño de precisión o exactitud, ya sea en lo manual o en lo mental.						
1	2	3	4	5	6	7
No aplica		Bajo grado	Mediano grado		Alto grado	

22. Requerimientos de Vigilancia y alerta: Nivel en que el ocupante debe mantener la atención o la vigilancia de eventos que no ocurren con frecuencia o que están sujetos a cambio constante.						
1	2	3	4	5	6	7
No aplica		Cierta importancia	importante		Muy importante	

23. Nivel de competición: Nivel en que la posición requiere que el ocupante compita con otros o esté consciente de presiones competitivas.						
1	2	3	4	5	6	7
Baja competición		Mediana competición			Poco estructuradas	

24. Distracciones e interrupciones: Nivel en que el ocupante No puede esperar un trabajo libre de interrupciones. Incluye el grado de control del ocupante sobre las interrupciones.						
1	2	3	4	5	6	7
No aplica		Ciertas interrupciones			Muchas interrupciones	

25. Aprendizaje continuo: grado en que la posición demanda una actualización constante de conocimientos y habilidades, o el aprendizaje de nuevas actividades de trabajo.						
1	2	3	4	5	6	7
No aplica		Requiere cierta actualización			Actualización constante	

26. Viajes de Trabajo: Frecuencia requerida de viajes por motivos de trabajo. Use las siguientes escalas:		
Frecuencia Típica	Destinos más usuales	Principales Medios
7 = Diaria	5 = Locales: en la misma ciudad, o ciudades de la misma provincia, estado o departamento.	3 = Terrestre: automóvil, bus, tren, etc.
6 = Semanal	4= Nacionales: a otras provincias, estados o departamentos	2 = Aéreo: aviones, helicópteros, etc.
5 = Quincenal	3 = Internacional Regional: a otros países de la misma región	1 = Marítimo: lancha, barco, etc.
4 = Mensual	2 = Internacional continental: a países lejanos en el mismo continente	
3 = Semestral	1 = Internacional Intercontinental: viajes a países en otros continentes	
2 = Anual		
1 = Más de un año		

ANEXO 9

Guía de entrevista Gerente de Recursos Humanos

GUIA DE ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Entrevista dirigida al Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

1. Cuenta el departamento de recursos humanos objetivos definidos?
 - a. Si _____ a.1 Cuales son? _____
 - b. No _____ (pase a pregunta No. 3) _____

2. Los objetivos definidos del departamento surgen de los objetivos globales de la organización?
 - a. Si _____
 - b. No _____

3. Los valores de la empresa se reflejan en las políticas, normas y principios?
 - a. Si _____
 - b. No _____

4. La gestión actual de recursos humanos surge de un proceso de planificación estratégico?
 - a. Si _____
 - b. No _____

5. Existen políticas definidas para la administración de los recursos humanos?
 - a. Si _____
 - b. No _____

8. La gestión de recursos humanos actual esta diseñada para que el recurso mas importante de la empresa sean los trabajadores?
 - a. Si _____
 - b. No _____

9. Que medios existen en la empresa para valorar los aportes de los colaboradores?
 - a. Si _____
 - b. No _____

10. Cuenta el departamento de recursos humanos con un organigrama definido?
 - a. Si _____ a.1 Como esta integrado? _____
 - b. No _____

11. Cuantas personas tiene a su cargo? _____

12. Cuales son los procesos que realizan en la gestión actual de recursos humanos?

13. Están los procesos integrados por algún marco de referencia común?

- a. Si _____
- b. No _____

14. Se evalúan periódicamente los procesos de recursos humanos

- a. Si _____ a.1 Como son evaluados? _____
- b. No _____

15. Se cuenta con perfiles laborales?

- a. Si _____
- b. No _____

16. El proceso de selección permite definir brechas entre el perfil del puesto y los candidatos?

- a. Si _____
- b. No _____

17. Las brechas detectadas en el proceso de selección entre el perfil del puesto y el ocupante del cargo se utiliza como información para los programas de capacitación?

- a. Si _____
- b. No _____

18. Existen planes de carrera ?

- a. Si _____
- b. No _____

19. Realizan detecciones de necesidades de capacitación?

- a. Si _____ a.1 Como se realizan? _____
- b. No _____

20. Se tiene definido un sistema de evaluación del desempeño?

- a. Si _____
- b. No _____

21. La compensación esta amarrada el desempeño mostrado por los colaboradores?

- a. Si _____
- b. No _____

ANEXO 10

Boleta de encuesta para Gerentes y Jefes de Área.

BOLETA DE ENCUESTA PARA GERENTES Y JEFES DE ÁREA



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

La presente encuesta tiene fines académicos, por lo cual solicitamos su colaboración para responder las preguntas que el encuestador le realizará.

1. Como calificaría el servicio que recibe del departamento de recursos humanos?
 - a. Bueno _____
 - b. Regular _____
 - c. Deficiente _____

2. Los puestos bajo su cargo tienen perfiles laborales definidos?
 - a. Si _____
 - b. No _____

3. Los resultados de los procesos de selección le proporcionan datos de; ¿Quién de los candidatos se adecua mas al perfil de la posición?
 - a. Si _____
 - b. No _____

4. Cree necesario calificar comportamientos específicos en los candidatos para tomar mejores decisiones en la selección de personal?
 - a. Si _____
 - b. No _____

5. El personal contratado posee los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para realizar las funciones del puesto de trabajo?
 - a. Siempre _____
 - b. Casi siempre _____
 - c. Algunas veces _____
 - d. Casi nunca _____
 - e. Nunca _____

6. Los procesos de selección, le proporcionan información que puede utilizarse para definir la capacitación necesaria de los nuevos colaboradores?
 - a. Si _____
 - b. No _____

7. Existe un plan de capacitación definido para el personal bajo su cargo?
 - a. Si _____
 - b. No _____ (pase a pregunta No. 6)

8. El plan de capacitación se basa en necesidades específicas de sus colaboradores para cumplir con el perfil del puesto ?
 - a. Si _____
 - b. No _____

9. Existen planes de carrera para cada colaborador?

- a. Si _____
- b. No _____

10. Considera usted que los procesos de recursos humanos actuales buscan la mejora continua de las habilidades y destrezas, conocimientos, y actitudes de los colaboradores?

- a. Si _____
- b. No _____

11. Tiene la empresa definido un sistema de evaluación del desempeño para todos los puestos de trabajo?

- a. Si _____
- b. No _____

12. Se evalúa a los colaboradores para detectar las necesidades de capacitación que estos tengan?

- a. Si _____
- b. No _____

13. Los procesos realizados por el departamento de recursos humanos le ayudan a alcanzar los objetivos de su área?

- a. Si _____
- b. No _____