

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

ESCUELA DE NEGOCIOS

POSTGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DIRECTOR DEL TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN: MG. LIC.
STEFANELLA RUSSO MAENZA

TEMA: GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

ESTUDIO DE CASO EMPRESA EUROFRANCIA S.A.

ALUMNO: LIC. LUIS IGNACIO SOTO AZCÁRATE

INDICE

I.	INTRODUCCION	3
I.1	Tema	4
I.2	Planteamiento del problema	4
I.3	Objetivo general	5
I.4	Objetivos específicos	5
II.	MARCO TEORICO	6
II.1	Administración Estratégica	6
II.2	Administración de Recursos Humanos	7
II.3	Gestión de Recursos Humanos por Competencias	7
II.4	Desarrollo organizacional	10
II.5	Clima Organizacional	11
II.5	Cultura Organizacional	12
III.	MARCO METODOLOGICO.....	14
III.1	Fuentes y técnicas de recolección de datos.....	14
III.2	Tipo de muestreo.....	15
III.3	Fases de la investigación	15
IV.	RESULTADOS	17
V.	CONCLUSIONES	28
VIII.	ANEXOS	38
VIII.1	Anexo 1: Modelo de cuestionario.....	38
VIII.2	Anexo 2: Entrevista Área de Administración.....	39
VIII.3	Anexo 3: Entrevista Área de Autoplan	41
VIII.4	Anexo 4: Entrevista Gerencia de Postventa	43
VIII.5	Anexo 5: Entrevista Gerencia de Ventas	45

VIII.6 Anexo 6: Modelo Descripción Puestos.....	47
VIII.7 Anexo 7: Autoevaluación por Competencias.....	50
VIII.7 Anexo 8: Evaluación por Competencias.....	56
VIII.7 Anexo 9: Modelo de Manual de Competencias	62

I. INTRODUCCION

Hoy en día, adquiere gran importancia un elemento intangible dentro de las entidades, en ocasiones obviado por las organizaciones, pero que tiene un rol crucial dentro de éstas: la gestión de los recursos humanos. El capital humano se constituye como el eslabón más importante dentro de la cadena del desarrollo organizacional, pues sin la buena administración de los mismos, es difícil llevar a cabo un buen plan de gestión que permita la implementación de la estrategia, el cumplimiento de los objetivos, y la sustentabilidad del negocio, con una consecuente repercusión en la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en una mayor eficacia y productividad para el cumplimiento de sus funciones.

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones se sustenta en métodos aplicables a toda la organización, que permiten lograr efectividad y eficiencia en todos sus procesos: reclutamiento, selección, inducción, comunicación interna, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo, beneficios y remuneraciones, motivación, y fidelización del personal. El objetivo final de todos los mencionados procesos es orientar el comportamiento de las personas que integran la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección.

Para lograr comprender en profundidad el funcionamiento de las organizaciones, resulta crítico entender que las conductas de las personas que las dirigen y las integran determinan todo lo que sucede dentro de ellas, y especialmente el logro o no de sus resultados. Las organizaciones que cuentan con empleados que tienen comportamientos alineados a los objetivos estratégicos, están encaminadas al éxito. Lograr orientar positivamente el comportamiento de las personas, requiere de directores, gerentes, y jefes que obtengan el máximo rendimiento de sus equipos de trabajo, mediante un profundo conocimiento de las conductas y los comportamientos humanos.

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado drásticamente a lo largo de los años. Anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones casi exclusivamente administrativas, como contrataciones, gestión de nóminas y pago de sueldos. En la actualidad, las organizaciones comienzan a entender el

impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos, e involucrados con las metas de la organización. Hoy la estrategia de recursos humanos busca agregar valor a la empresa, y define la visión, la misión, y las prioridades de la función de cada trabajador. Para conseguir dicho propósito es necesario invertir en capacitación, explorar habilidades, y potenciar herramientas para hacer más eficiente el trabajo. Mientras más preparados estén los colaboradores de una empresa, más satisfecho estará el cliente.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Para que la organización sea eficiente, pueda enfrentarse con éxito a la competencia, y logre aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de los que dispone, resulta imprescindible su adecuada administración.

I.1 Tema

- Gestión de recursos humanos por competencias. Estudio de caso: Empresa Eurofrancia S.A. (Concesionario oficial Peugeot en la provincia de Salta)

I.2 Planteamiento del problema

La empresa Eurofrancia S.A. cuenta con 80 empleados, los cuales se encuentran divididos en las siguientes áreas: Ventas, Postventa, que agrupa las tareas de taller y comercialización de repuestos, y Administración, que agrupa la gestión contable, el control de calidad, la gestión del capital humano, y las tareas de limpieza y mantenimiento.

Se observa que desde la dirección no se encuentran establecidas la visión y misión de la organización, ni tampoco los objetivos. Se comunican, exclusivamente, los objetivos de ventas establecidos mensualmente por la marca (Peugeot). La oficina de Recursos Humanos, que cuenta con una sola persona trabajando, se ocupa de todos los procesos relacionados al área de personal de las 3 organizaciones que componen el grupo empresario, y además realiza las tareas de liquidación de sueldos, impuesto a las ganancias,

aportes y contribuciones a la seguridad social, higiene y seguridad laboral, y relaciones sindicales, entre otras.

En este sentido, el sistema de gestión por competencias permitiría definir y comunicar, en una primera instancia, la visión y misión empresarial, conjuntamente con los objetivos, y, finalmente, los modelos de comportamientos y conductas deseados para los colaboradores de la empresa Eurofrancia S.A., puesto que se constituye como una herramienta de gran utilidad para los procesos específicos del área de Recursos Humanos, tales como atracción, reclutamiento y selección, análisis y descripción de puestos, capacitación, evaluación de desempeño, beneficios y remuneraciones, entre otros.

I.3 Objetivo general

- Elaborar una propuesta de gestión de recursos humanos por competencias, incorporando las técnicas y herramientas adquiridas durante la especialización.

I.4 Objetivos específicos

- Identificar los factores fundamentales que intervienen en el desarrollo de un sistema de gestión de competencias.
- Determinar el alcance que una gestión como ésta tendría en la empresa en cuestión.

II. MARCO TEORICO

Antes de comenzar a introducirse en la temática que convoca esta investigación, es preciso referirse a algunos conceptos básicos, entre los que se encuentran la administración estratégica, la administración de recursos humanos, la gestión por competencias, el desarrollo, el clima, y la cultura organizacional, los cuales serán analizados a continuación:

II.1 Administración Estratégica

Se trata de una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que permite a las organizaciones afrontar los desafíos del entorno, y adecuarse a los cambios con un esfuerzo sistemático orientado a lograr mayor eficiencia y calidad.

También se puede decir que la administración estratégica se puede definir sobre la base de sus cuatro elementos esenciales: análisis ambiental, formulación de estrategia, implementación de estrategia, y la evaluación y control. Estos cuatro elementos permiten la posibilidad de desarrollar una administración eficiente.

El análisis ambiental se refiere al reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la organización en diferentes ámbitos clave como el ambiente social e industrial, su estructura, recursos y cultura. En este primer paso se realiza principalmente un proceso de recolección de información. También hay un factor reflexivo importante en el sentido que se debe ser autocrítico al momento de reconocer las debilidades pues de lo contrario el análisis no será preciso.

La formulación de la estrategia contiene las razones, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajará la empresa. Todo ello implica, entre otros aspectos, definir cuáles son los resultados requeridos, y cuál será el plan para lograrlos.

La implementación de la estrategia es la puesta en marcha del plan elaborado en el paso anterior. Para ello se tienen como base los programas que contienen las actividades a realizar, el presupuesto y los procedimientos a seguir.

La evaluación y control considera el uso de las diferentes herramientas de supervisión del desempeño, a fin de establecer si la empresa está encaminada en la dirección deseada, o si es necesario realizar correcciones.

II.2 Administración de Recursos Humanos

Este concepto se refiere al manejo integral del capital humano, y abarca diferentes funciones que se desarrollan desde el inicio hasta el final de las relaciones laborales, como por ejemplo, reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal y contractual, administrar legajos, pagar salarios, capacitar y entrenar, desarrollar capacidades, evaluar desempeños, analizar las remuneraciones, controlar la higiene y seguridad, entre otras. La correcta gestión de los recursos humanos permite a las organizaciones contratar a las personas correctas para cada puesto, ofrecer trabajo digno, asegurar condiciones laborales seguras e higiénicas, ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento, asegurar un clima laboral positivo, compensar adecuadamente, asegurar una correcta comunicación interna, reducir la rotación de personal, y generar un mayor compromiso de sus colaboradores.

Se habla de administración estratégica de los recursos humanos porque las organizaciones actualmente deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, y su única herramienta, o ventaja competitiva diferencial con que cuentan, son las personas. Los recursos humanos marcan la diferencia, y es por eso que las organizaciones deben asignar tiempo, esfuerzo, y recursos a capacitar y entrenar colaboradores, para que puedan vincularse a la estrategia empresarial, conociendo y asimilando la visión, misión, y los objetivos organizacionales, y que logren crear valor. Resulta crítico que más allá del mensaje de que las personas que integran las organizaciones tienen un gran valor estratégico, se tomen acciones en consecuencia, y se puedan verificar en la práctica.

II.3 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El rápido desarrollo de nuevas tecnologías no sólo está cambiando nuestros hábitos de vida, de trabajo y de relacionarnos con los demás. Las empresas están automatizando sus

procesos cada vez más, las tecnologías de la información y de la comunicación hacen la colaboración con empleados y proveedores cada vez más sencilla. Las exigencias de competitividad del mundo del trabajo actual han determinado cambios en las estructuras organizacionales y en los trabajos. La dirección de recursos humanos no podía ser una excepción dentro de esta tendencia general. El cambio producido por la implantación del enfoque de recursos humanos se ha dirigido, apoyándose en el uso de las competencias, a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. Así la dirección de recursos humanos se apoya en un enfoque proactivo.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los recursos humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Las competencias ayudan a adoptar este planteamiento. A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura de la empresa para conseguir sus objetivos.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico, o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa. Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible), se representa a las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar, como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Los principales cambios que la adopción del enfoque de competencias ha producido en la gestión de recursos humanos son:

- Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa. De esta forma, se puede dedicar el tiempo, que antes se dedicaba a los análisis, a la aplicación, que es lo que produce valor añadido a la organización.
- Los expertos en recursos humanos pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para que ellas mismas puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.
- Hasta ahora, el enfoque de personal centraba su lenguaje en el trabajo. Sin embargo, el lenguaje derivado de un enfoque de competencias, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, se centra en las personas. El cambio es lógico, las competencias son los recursos de que dispone el trabajador para llevar a cabo eficientemente su trabajo, para prever los cambios, y para adaptarse a los mismos. En suma, para producir resultados.

La gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta manera, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes. Los modelos basados en las competencias, suelen ser sencillos, sin que esto suponga una merma de rigor ni validez.

Nos encontramos ante un nuevo mundo del trabajo que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas. El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

II.4 Desarrollo organizacional

En cuanto al desarrollo organizacional, según el enfoque de Hodgetts (1998), éste se constituye como un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar, e implementar modificaciones con asistencia de un consultor o agente de cambio.

Según Chiavenato (1994) el desarrollo organizacional es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas, y desafíos que surgen constantemente. El desarrollo organizacional, se vincula pues a las teorías de la conducta y comportamiento humano, siguiendo un enfoque sistémico que busca aplicar las ciencias del comportamiento a la administración. Este movimiento toma en cuenta ideas sobre el hombre, la organización, y el ambiente. Parten de una concepción del ambiente organizacional conformado por factores estructurales, como los tecnológicos, políticas internas, metas operacionales, reglamentos, y factores sociales, de gran importancia en la organización que nos disponemos a analizar, que son las actitudes y formas de comportamientos estimulados o reprimidos del recurso humano.

El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar un incremento en la productividad, cómo reducir el ausentismo, como reducir los costos, cómo gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Los procesos de cambio no son fáciles de manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan.

Con respecto al concepto de cambio organizacional, él mismo concibe a la empresa como un sistema dinámico y vivo de adaptación, como condición básica de su

supervivencia en el mercado. De acuerdo con Suirley (1976), existen dos tipos de objetivos fundamentales de cambio: los estructurales y los comportamentales, cada uno de los cuales comprende los siguientes aspectos, siguiendo un criterio de cambio sistémico. El primero de ellos habla de la distribución de las funciones por medio de la organización, relaciones horizontales y verticales de autoridad, relaciones de subordinación, proceso de comunicación y decisión, directrices o reglas de decisión, y sistemas de incentivo formal. El segundo, manifiesta que están subdivididos en los siguientes elementos: el individuo, las relaciones interpersonales, el comportamiento grupal y el comportamiento intergrupal.

II.5 Clima Organizacional

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El clima organizacional se puede comprender como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa, e incluso la relación con proveedores y clientes. Todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. Esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En síntesis, se entiende como la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de éstas y pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional, ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, y otros. Por ejemplo, cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar. Y cuando disminuye la motivación, éste disminuye también, ya sea por frustración, o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo. Se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Un buen clima o uno malo tendrán consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otras.

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno, y de los factores humanos, por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, que va ligado con la motivación del personal y, como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

II.5 Cultura Organizacional

La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, donde se encuentran el clima, la cultura, el desarrollo, y el cambio en las organizaciones o empresas. La cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y maneras en que se desempeñan las actividades de negocios. Se va gestando gradualmente a través del tiempo, pero a pesar de ello, existen mecanismos que pudieran ayudarnos a modificar aquellos aspectos que requieran variarse, y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio para intentar el éxito de las organizaciones.

Un factor importante dentro de la cultura y estructura organizacional de una empresa es cómo circula información y cómo se establece la comunicación entre sus miembros. Muchas empresas se caracterizan por una cultura organizativa autista, donde prima el acaparamiento de conocimiento, lo cual imposibilita la transferencia de este conocimiento hacia otros miembros, su reutilización y amplificación. En este sentido, la empresa debe construir una cultura organizativa que enfatice el compartir conocimiento, aspirando a transformar el capital humano en capital estructural para beneficiarse de este activo.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

III. MARCO METODOLOGICO

Metodológicamente hablando, es posible aseverar, que esta investigación se configura como un estudio descriptivo (Hernández Sampieri y otros, 1998) ya que se propone describir las relaciones existentes entre estos estudios y la problemática planteada a través del trabajo de campo. Asimismo, es exploratorio porque, pese a existir algunos trabajos en el área, se aborda una problemática que no ha sido considerada en estudios o investigaciones anteriores.

Con respecto al enfoque el mismo será cualitativo, en el que se combina la aplicación de entrevistas de preguntas semi estructuradas, para indagar en las razones y los factores que se desean estudiar, con el énfasis que se le da a la observación, descripción, clarificación, y explicación de los fenómenos que se pretenden observar. Así, se puede determinar que este trabajo tendrá características descriptivo-correlacional, siendo su corte temporal transversal.

III.1 Fuentes y técnicas de recolección de datos

El tipo de fuente que se utilizará para llevar adelante el trabajo es de carácter primaria (reflejado en el estudio de campo, de empleados y documentos de la empresa tales como Organigrama, Legajos, Fichas de Puesto anteriores), y secundaria (reflejado la revisión de la bibliografía pertinente al tema).

En cuanto a las técnicas empleadas para la recolección de datos, el principal instrumento será la entrevista semi-estructurada, que posibilita la realización de preguntas más abiertas y flexibles, permitiendo rescatar la visión particular de los entrevistados. Este tipo de instrumento resulta de utilidad, ya que puede aplicarse en forma individual, o a un grupo reducido de personas, y plantea en casi todos los casos preguntas abiertas.

Con respecto al modo en que se deben formular las preguntas, éstas deben ser claras y precisas, de fácil comprensión, planteadas en un lenguaje afín al de los entrevistados, evitándose términos confusos o ambiguos.

III.2 Tipo de muestreo

Se ha seleccionado una muestra no probabilística de los dos gerentes de la empresa, de ventas y posventa, y de los responsables de los sectores administrativos contables, y de planes de ahorro. Se trata de un muestreo intencional, a cargo del investigador. Es una muestra no probabilística o dirigida, se selecciona a los informantes por motivos directamente relacionados con los objetivos y el problema de la investigación. La relación entre los elementos no depende de la probabilidad o la estadística, sino que se vincula a la profundidad con la que debe ser abordado el problema de investigación planteado.

Los entrevistados participarán en forma voluntaria. Debido a que se trata de una investigación académica, se tendrá especial cuidado en la preservación de la confidencialidad de los datos, y la información que sea proporcionada, se expondrá protegiendo los nombres de los protagonistas.

III.3 Fases de la investigación

Se realizó una lectura bibliográfica de diferentes estudios sobre la temática a tratar, con lo que se construirá un marco teórico que creará una base sustancial para elaborar, en una segunda fase, el trabajo de campo basado en las entrevistas a los dos gerentes, y a los dos responsables de área.

El desarrollo de la investigación tendrá en cuenta, básicamente, cinco etapas fundamentales:

- Construcción de un problema de estudio y de objetivos
- Elaboración del marco teórico

- Elaboración del diseño metodológico de la investigación
- Trabajo de campo con recolección de recolección de datos a través de entrevistas y análisis de textos académicos.
- Análisis de la información, elaboración de resultados, conclusiones y propuesta.

IV. RESULTADOS

De acuerdo a la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas a los cuatro responsables de las áreas de la organización (Administración, Autoplan, Postventa, y Ventas), hemos obtenido los siguientes resultados por cada pregunta realizada (Ver modelo y entrevistas en Anexos 1 al 5). Debemos tener en cuenta que las siguientes respuestas pertenecen únicamente a la opinión del personal jerárquico y no de los trabajadores, los cuales pueden tener enfoques diferentes. A continuación analizaremos dichas respuestas y su significado:

1. *¿Conoce usted la visión, misión, objetivos, y valores de la empresa?*

De los cuatro responsables encuestados, dos de ellos respondieron que conocen la visión, misión, objetivos y valores de la empresa:

Sí, conozco (Entrevistado 3)

Sí, conozco (Entrevistado 4)

Uno de ellos manifestó que los conocía a pesar de que no se los transmitieron formalmente:

Aunque no me fueron informadas formalmente podría describirlas

(Entrevistado 1)

El cuarto encuestado expresó que conoce los objetivos solamente:

Conozco los objetivos de la empresa (Entrevistado 2)

Aparentemente, no se le otorga la importancia debida a esta información básica de la empresa que es la que indica el rumbo de la organización, lo que es, lo que quiere ser y cómo piensa lograrlo. Podemos apreciar aquí una indefinición a nivel de identidad global

de la empresa. De acuerdo a Armijo (2009), la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, de sus funciones principales. Su importancia radica en que define los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus clientes. Por su parte la visión representa el futuro deseado de la organización, cómo quiere ser reconocida, y representa los valores de su accionar. Los objetivos permiten materializar la misión y la visión. A su vez, los valores son principios que orientan el comportamiento, son importantes para una empresa porque impulsan la manera de trabajar, posicionan la cultura empresarial, y marcan patrones para la toma de decisiones.

2. *¿Considera usted importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores? ¿Por qué?*

A los cuatro participantes les pareció muy importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores y dieron motivos variados:

... para el logro de objetivos en común es clave que la empresa comunique su estrategia (Entrevistado 1)

... En primer lugar, porque se tiene una fuerza colectiva obrando en pos de un interés común y en segundo lugar porque de esta forma se puede obtener el aporte de cada uno de ellos con sus matices a la vez que se los hace sentir parte integrante (Entrevistado 2)

... Porque me parece que es la forma correcta de marcar el camino hacia donde queremos ir. Los logros se consiguen en equipo y con un panorama claro (Entrevistado 3)

... porque de esa forma los empleados o equipos de trabajo, o sectores saben los objetivos de la empresa y la forma en que deben trabajar para lograrlos (Entrevistado 4)

De estas respuestas se deduce que todos los responsables de la organización consideran importante que toda la empresa sea un gran equipo orientado hacia una meta común. Este concepto de un mismo rumbo es fundamental en toda organización para que funcione correctamente. Contreras Sierra (2013) expresa que la estrategia tiene distintas aplicaciones (militar, política, administrativa, económica, religiosa, cultural, y social) y considera que puede explicarse como un conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización. Su importancia reside en que la misma debe asegurar la supervivencia y la prosperidad de la organización a largo plazo.

3. *¿Qué importancia adquiere, según su criterio, la gestión de los recursos humanos? ¿Qué espera usted del sector de Recursos Humanos de la empresa?*

Los cuatro encuestados coincidieron en que es muy importante la gestión de Recursos Humanos. Tres de ellos expusieron los motivos:

Es totalmente relevante para la optimización de recursos (Entrevistado 1)

Es muy importante la gestión de recursos humanos, mínimamente por ser el eslabón que vincula humanamente a una empresa con su capital humano (Entrevistado 2)

Hoy por hoy es fundamental en una empresa el área de Recursos humanos, no solo para atraer a la empresa personas indicadas para cada actividad y puestos específicos sino para que se encarguen de las tareas y acciones relacionadas con todo el personal de la empresa. Ej. Capacitación, desarrollo, conocimientos (Entrevistado 4)

Uno de ellos lo consideró importante pero no explicó los motivos por los que opina esto:

El sector de rrrhh tiene una alta importancia (Entrevistado 3)

A su vez, las expectativas que tienen acerca de lo que puede aportarles el área de Recursos Humanos, muchas de las cuales ya se cumplen, son variadas. Uno de los entrevistados no respondió acerca de las expectativas que tiene con respecto al sector de RRHH:

Del sector de recursos humanos espero capacidad para resolver los conflictos laborales que se presenten y el acompañamiento en el proceso del negocio (Entrevistado 1)

Del sector de RRHH de una empresa yo espero el fomento del vínculo que permita acercar tanto a la empresa con sus empleados y viceversa. Entiendo que esto incrementa las posibilidades de lograr la identificación de el/los empleado/s con la visión, misión, objetivos y valores de la empresa (Entrevistado 2)

Yo espero y de hecho recibo un acompañamiento constante en base a la relación con los empleados. Y espero y recibo asesoramiento en base a los temas de contrato laboral (Entrevistado 3)

Esto significa que los encuestados encuentran importante a la gestión de Recursos Humanos en cuanto a lo que puede aportar y a lo que aporta. Esto es altamente positivo ya que si se pretende profesionalizar y desarrollar este aspecto de la empresa, tener el apoyo de sus responsables es crucial. Con respecto al rol del área de Recursos Humanos, Bravo Yáñez (2015) expresa que se trata de alinear el área o profesionales de recursos humanos con la estrategia de la organización, de manera de poder implantar la estrategia organizacional a través de las personas.

4. *¿Qué factores son importantes para usted en el manejo de su equipo de trabajo?*

Dentro de los factores que los encuestados consideran importantes en el manejo de un equipo de trabajo, el que más se destacó fue la comunicación en tres respuestas seguida por la confianza en dos respuestas, además de otras que solo fueron mencionadas una vez:

Factores importantes: comunicación clara y permanente sobre toda cuestión referente a la empresa donde el empleado tenga incidencia, involucramiento de la empresa con los empleados a través de diferentes métodos que permitan explotar al máximo cada recurso ya sea material o humano (Entrevistado 2)

Una comunicación clara, fluida y honesta es indispensable, y poder transmitir y contagiar una buena cultura de trabajo (Entrevistado 3)

Los factores más importantes en un equipo de trabajo son confianza entre todos los integrantes, buena comunicación, comprensión, apoyo al equipo, direccionar las acciones hacia los objetivos, saber utilizar las capacidades y talentos de cada persona (Entrevistado 4)

La actitud correcta, la responsabilidad y la confianza son factores importantes (Entrevistado 1)

Existe una alineación entre los factores considerados importantes en un equipo de trabajo y la gestión por competencias ya que se mencionan componentes tales como comunicación, confianza, actitud, responsabilidad, cultura y objetivos, entre otros. Esto, una vez más, facilitará implementar este sistema de competencias. Toro Suarez (2015) describe al equipo de trabajo como un conjunto de personas asignadas de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta supervisados por un coordinador. Para que este equipo funcione deben detectarse los factores importantes que deben estar presentes así como las posibles dificultades.

5. *¿Qué dificultades encuentra usted en el manejo de personas?*

Los responsables de área manifestaron tener distintos tipos de dificultades en el manejo de personal como falta de confianza, procesos de cambio; transmisión de información; motivación y solución de problemas, entre otros:

Encuentro dificultades en lo relativo a la confianza, porque considero que es un elemento vital pero he tenido malas experiencias (Entrevistado 1)

Por lo general, observo que la mayor dificultad en el manejo de las personas tiene que ver con el trabajar con las mentes de las mismas en un proceso de cambio o evolución, ya sea de procedimientos, cambios de misión u objetivo o de implementación de nuevas tecnologías (Entrevistado 2)

Cada persona tiene un carácter distinto, una forma de asimilar la información distinta a su compañero. Por eso considero importante conocer al personal e implementar la manera más adecuada para transmitir información. (Entrevistado 3)

Las dificultades que a mi particularmente se me presentan son tratar de mantener siempre el grupo en armonía, solucionar problemas internos, mantener siempre al equipo motivado, anímicamente bien a pesar de los malos momentos, transmitir la realidad trasladada a su realidad (Entrevistado 4)

Si bien no podemos pretender que la implementación de la gestión por competencias resuelva todas las dificultades que esté atravesando la organización, muchas de éstos pueden reducirse o desaparecer, ya que se relacionan con una falta de procesos que establezcan claramente las pautas de la empresa tanto en sus procesos como en los individuos que la integran.

6. *¿Le parece importante que cada colaborador tenga una descripción de sus tareas por escrito? ¿Por qué?*

También en esta pregunta los responsables coincidieron. Consideran que es importante que existan descripciones de puestos por escrito para cada colaborador, ya que esto delimitaría las responsabilidades y las funciones, ayudando al colaborador a que las comprenda claramente y, a su vez, que pueda detectar desviaciones; y para trabajar en forma más ordenada siguiendo los lineamientos de la empresa:

Es mejor tener la descripción por escrito para favorecer al control interno mediante la delimitación de responsabilidades y separación de funciones (Entrevistado 1)

Si me parece importante, porque de esta forma el colaborador obtiene con claridad cuáles son sus tareas y responsabilidades lo que le permitirá que tenga la posibilidad de organizarse de la mejor forma a la vez que se minimiza la posibilidad de encontrar desviaciones en los resultados por posibles omisiones por desconocimiento ya sea premeditado o no (Entrevistado 2)

Indispensable, para saber responsabilidades y poder lograr una mejor organización (Entrevistado 3)

Si, me parece muy bien. Todas las empresas tienen un organigrama de trabajo, funciones y procedimientos de cada área o persona. De esa forma se trabaja más ordenado y siguiendo los lineamientos de la empresa (Entrevistado 4)

La descripción de puestos es un elemento clave en cada organización ya que define claramente las responsabilidades y alcances de cada puesto. El hecho de que los responsables sean conscientes de esto, es muy positivo. Como indica Carrasco (2009) la descripción de puestos es el documento que agrupa la información obtenida por medio del análisis del puesto, quedando plasmado el contenido del mismo así como sus responsabilidades y deberes. A través de este documento se ubican los puestos en la organización, se describe su misión, funciones principales, y tareas necesarias para desempeñar sus funciones.

7. *¿Sería de utilidad para su tarea que se definan los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades?*

Con respecto a la utilidad que podría tener la definición de hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores, tres de los encuestados respondieron que serían muy útiles, ya que encauzarían mejor los esfuerzos; mejorarían las relaciones interpersonales; permitiría hacer un seguimiento de los comportamientos; mantendría el respeto y valoraría el trabajo de cada persona:

Sería muy útil a los fines de poder encauzar mejor los esfuerzos y mejorar las relaciones interpersonales teniendo claro los hábitos y comportamientos que se espera de los colaboradores (Entrevistado 1)

Es de utilidad, de hecho me parece muy importante hacer un seguimiento constante de los comportamientos y así guiarlos cuando sea necesario (Entrevistado 3)

Si es muy importante para mantener el respeto y valorar el trabajo de cada persona (Entrevistado 4)

Sin embargo, uno de ellos manifestó que los hábitos y comportamientos deseados podrían servir como guía pero su utilidad dependería del colaborador y de la tarea en cuestión, si existe un método:

Podría ser útil, no para todo caso. En algún caso podría servir como guía, más que nada por cuestiones probadas que sean útiles para lograr un determinado resultado. Dependería su utilidad del colaborador y si de la tarea en cuestión, si tiene un método definido o si el colaborador tiene la libertad de desarrollar un método propio (Entrevistado 2)

Si bien no existe una convicción del 100%, este punto se refiere a las competencias propiamente dichas, las cuales, una vez definidas en las descripciones de puestos serán

tomadas como referencia al contratar personal nuevo, y en el desempeño del personal ya existente.

8. *¿Considera de utilidad realizar evaluaciones de desempeño? ¿Por qué?*

Con respecto a la utilidad de las evaluaciones de desempeño, las respuestas fueron disímiles. Se consideraron útiles si se toman decisiones a partir del resultado de las mismas, o si sirven para conocer el avance de cada empleado y las capacitaciones que debe hacer:

Las evaluaciones de desempeño son útiles en tanto y cuando se tomen decisiones a partir del resultado de las mismas (Entrevistado 1)

Si, estaría muy bueno, ya que de esa forma la empresa sabe el avance de cada empleado y las capacitaciones que debe hacer en cada empleado o sector (Entrevistado 4)

Otro encuestado consideró que son importantes pero no imprescindibles, ya que pueden dar valor agregado al desempeño del colaborador:

Esta claro que no es imprescindible, pero si me parece importante. Puede dar valor agregado al desempeño del colaborador. Establece propósitos, metas y objetivos individuales mesurables y un punto específico donde analizar y evaluar los resultados, con los que se puede reestructurar nuevas metas que puedan significar una evolución real y favorable tanto para el colaborador como para la empresa (Entrevistado 2)

Asimismo, un cuarto encuestado considera que deben realizarse diariamente y en el lugar de trabajo:

Creo que las evaluaciones de desempeño deben realizarse en el terreno de forma diaria (Entrevistado 3)

Aquí no se ve homogeneidad en las respuestas ya que se duda de su efectividad. De todas formas, todos consideran que pueden tener aspectos positivos independientemente de que no coincidan en el método más adecuado para llevarlas a cabo.

Mediante la Evaluación de Desempeño el supervisor revisa lo realizado por su colaborador durante un periodo generalmente anual con el objetivo de analizar qué se ha hecho correctamente y qué no. Este ejercicio realizado a través de una reunión entre ambos, permite sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la eficacia de ese empleado para el futuro (Corral, 2007).

9. *¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?*

Los participantes consideran que el clima laboral es positivo en líneas generales, y lo justificaron diciendo que la empresa cuenta con recurso humano con sentido de pertenencia. También expresaron en qué aspectos consideran que influye el clima laboral en la empresa:

El clima laboral influye en la empresa sobre todo en lo que respecta al rendimiento y compromiso de cada empleado, en términos generales lo considero positivo dado que la empresa cuenta con recurso humano con sentido de pertenencia (Entrevistado 1)

Hoy en día después de un largo trabajo lo considero 100% ameno y cómodo (Entrevistado 3)

El clima laboral en la empresa es fundamental. Tiene que haber buen clima, por lo general las personas que trabajan pasan más tiempo en sus trabajos que en sus hogares (Entrevistado 4)

Sin embargo, uno de ellos expresó que si se analiza en función de los resultados, el clima laboral no es el ideal:

En términos generales bueno, aunque en función de resultados se transforma en no ideal. Por momentos no el que creía que había según las referencias con las que contaba (Entrevistado 2)

Existen divergencias en estas respuestas. Si bien consideran la importancia de que exista un buen clima laboral, y la mayoría opina que esto está sucediendo, uno de ellos no está de acuerdo con eso. Para Dessler (1976) el concepto de clima reviste importancia su función es actuar como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. El autor se basa en el enfoque de Forehand y Gilmer (1964) quienes definen al clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la integran.

En los puntos siguientes V y VI, se expondrán las conclusiones a las que he arribado luego del análisis bibliográfico más el trabajo de campo. Asimismo, se elaborará una propuesta sobre la forma de implementar un modelo de gestión por competencias para presentar a la empresa Eurofrancia S.A, teniendo en cuenta su estructura, recursos y situación actual.

V. CONCLUSIONES

Luego del análisis bibliográfico realizado y junto con los resultados de las entrevistas efectuadas a los cuatro responsables de las áreas de la empresa, se arriba a las siguientes conclusiones:

A través del análisis teórico hemos confirmado lo provechoso que es para las organizaciones actuales llevar a cabo la administración de su negocio a través del procedimiento de gestión por competencias. El mismo requiere de ciertos elementos que deben estar presentes, actualizados y ser conocidos dentro de la empresa para guiar su rumbo.

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones se sustenta en métodos aplicables a toda la organización, que permiten lograr efectividad y eficiencia en todos sus procesos: reclutamiento, selección, inducción, comunicación interna, capacitación, evaluación de desempeño, desarrollo, beneficios y remuneraciones, motivación, y fidelización del personal. El objetivo final de todos los mencionados procesos es orientar el comportamiento de las personas que integran la organización, hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección.

A continuación, detallaremos cuáles son los elementos a los que nos referimos y cómo es su estado actual dentro de la organización estudiada:

Con respecto a la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa, estos no se encuentran establecidos de tal manera que todos los colaboradores los conozcan y puedan acceder a ellos en forma escrita. No todos los responsables de área conocen estos elementos. De los que lo conocen, algunos accedieron en forma informal, y a los demás no sabemos cómo se los transmitieron. Esto se puede considerar una gran falencia de la organización ya que la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la empresa son los ejes principales de la misma, que marcan el rumbo organizacional. Con respecto a los

empleados, no sabemos si conocen esta información y, de hacerlo, cómo llegó a ellos. Los objetivos de ventas son los únicos explícitamente establecidos mensualmente por la marca (Peugeot).

En cuanto a la Estrategia Empresarial, sería conveniente que sea compartida por todos los niveles de la empresa. Los responsables de área coinciden en que es importante comunicarla a todos los colaboradores para que se pueda realizar un esfuerzo común, orientado hacia una misma meta, teniendo un panorama claro, y sabiendo cómo deben trabajar para lograrlo.

En relación a la Gestión de los Recursos Humanos, la oficina de Recursos Humanos cuenta con una sola persona, quien se ocupa de todos los procesos relacionados al área de personal de las 3 organizaciones que componen el grupo empresario, y además realiza las tareas de liquidación de sueldos, impuesto a las ganancias, aportes y contribuciones a la seguridad social, higiene y seguridad laboral y relaciones sindicales, entre otras. Los responsables de área coinciden en la importancia de la Gestión de Recursos Humanos y reconocen los beneficios de su labor. A su vez, se sienten acompañados en el proceso del negocio y en el manejo de sus equipos de trabajo.

En los equipos de trabajo se desatacaron como características importantes principalmente la confianza y la comunicación, además de otras. Los responsables de área expresaron distintos tipos de dificultades en el manejo de personal relacionados también a la confianza y la comunicación, así como a los procesos de cambio, al clima laboral, la motivación y la resolución de conflictos.

Dentro del tema de gestión de personal, la descripción de tareas apareció como un elemento que puede ser útil para delimitar funciones y responsabilidades. Sin embargo, desconocemos si existen descripciones de tareas realizadas para todos los puestos y, de existir, si las mismas están actualizadas y son utilizadas. En estas descripciones se plasma, además de la formación y experiencia anterior, los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores, los cuales son considerados muy útiles para los responsables de área.

Con respecto a la utilidad que podría tener la definición de hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades, los cuatro encuestados respondieron que serían muy útiles.

Por otro lado, las evaluaciones de desempeño son un tema que no está claramente definido y los responsables encuestados no coinciden en su utilidad ni en su implementación.

En cuanto al clima laboral, existe una conciencia de que es importante que el mismo sea bueno ya que influye en el rendimiento y compromiso de cada empleado.

De acuerdo a lo analizado, podemos ver que los procesos de recursos humanos de la empresa son inconsistentes o inexistentes. Por lo tanto, si se pretende profesionalizar el área, se deberá recurrir a una sistematización de los procesos, lo cual se describirá en el capítulo siguiente.

VI. PROPUESTA

Luego de haber analizado el caso de la empresa Eurofrancia S.A. y de haber estudiado la bibliografía al respecto, a continuación se presenta una propuesta para la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias elaborada específicamente para esta empresa. El propósito es ofrecer un método para que esta implementación sea posible de llevar a la práctica, a la vez de ser útil para lograr un mejor desempeño de los colaboradores y de la empresa misma.

Se realizan estas sugerencias ya que, a través del trabajo de campo, se ha podido constatar que se alinea al enfoque de los responsables de área, ya que, sin su apoyo y comprensión, sería imposible aplicarla.

Por supuesto que la mejora de los resultados de una empresa no depende solamente del calidad de la gestión del Area de Recursos Humanos, pero colabora en gran medida y es en este aspecto en el que nos enfocaremos, ya que el objetivo principal de este trabajo ha sido el de elaborar una propuesta de gestión de recursos humanos por competencias, incorporando las técnicas y herramientas adquiridas durante la especialización. Asimismo, dentro de este objetivo nos propusimos identificar los factores fundamentales que intervienen en el desarrollo de un sistema de gestión de competencias y determinar el alcance que una gestión como ésta tendría en la empresa en cuestión.

En los próximos puntos, se exponen algunas cuestiones que convendría que se definan e implementen a nivel de negocio y otras específicas de la gestión de los recursos humanos. El orden de estos puntos responde a una secuencia lógica recomendada para poder llevar a cabo todo el proceso sin inconvenientes:

1) *Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa:* En primer lugar, se deben detallar todos estos puntos, los cuales deben estar expresados por escrito y estar expuestos en lugares visibles como carteleras, cafetería, oficinas, ya que todo el personal de

la empresa debe conocerlos. Esta información orienta a toda la organización hacia un mismo rumbo. Es una guía que indica cómo se ve la empresa hoy, adónde quiere llegar, qué objetivos se propone para lograrlo y cuáles valores considera importantes que deben estar presentes en sus colaboradores. Generalmente esta información no cambia ya que es el eje central de la organización. Pero, en caso de ser modificada alguna de sus partes, deberá ser actualizada en todos los lugares donde esté expuesta.

2) *Estrategia de la empresa:* la Estrategia de la empresa también debe estar establecida y ser conocida por todos los colaboradores porque les permite comprender cuál es el plan de acción, cómo planea la empresa concretar los objetivos propuestos y de esta forma, alinear los objetivos individuales a los objetivos empresariales. La misma debería estar presente en la información interna de la empresa. Puede enviarse periódicamente por mail a todo el personal.

3) *Organigrama de la empresa:* Se debe mantener el organigrama de la empresa siempre actualizado y debe reflejar la estructura real de la misma. Si existiera algún cambio, el organigrama debería modificarse. Este esquema contendrá las áreas de la empresa, los puestos que las integran, los nombres de las personas que ocupan dichos puestos y sería conveniente que también se hiciera al pie una breve reseña de las funciones de cada área. También esta información debe conocerse ya que ayuda a ubicar a los empleados en su lugar de trabajo con respecto al resto de la organización, además de permitirles visualizar a la organización como una estructura con distintas partes que se combinan entre sí formando un todo.

4) *Gestión de Recursos Humanos:* Se recomienda que toda la gestión de los recursos humanos de la empresa se realice en base a competencias. De esta manera, todos sus procesos deberán estar alineados a las competencias esperadas para cada puesto. Los pasos que deberían llevarse a cabo en este orden, son:

a. Ya que el único empleado existente en esta área no podría absorber las nuevas tareas que se proponen, se sugiere contratar una persona más para que integre el sector a fin de que se responsabilice por las áreas soft tales como, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y

desarrollo. La persona que ya está trabajando en la empresa se seguiría encargando de las áreas hard como liquidación de sueldos, impuesto a las ganancias, aportes y contribuciones, higiene y seguridad laboral, y relaciones sindicales.

b. *Descripción del puesto:* Todos los cargos de la empresa deberían tener completa y actualizada su descripción de puesto. En la misma se definirá toda la información referente al puesto así como las características que deberá presentar la persona que lo ocupe, incluidas las competencias. Por lo tanto, todo el personal de la empresa, jerárquico y no jerárquico deberá contar con la descripción de su puesto de trabajo, lo cual será la guía para contratar a una persona cuando ese puesto quede vacante y para que la persona que lo ocupe en la actualidad conozca claramente sus responsabilidades y alcances (Ver formulario Descripción del puesto en Anexo 6).

c. *Reclutamiento y Selección de Personal:* Cuando exista la necesidad de cubrir una vacante, se llevará a cabo el procedimiento basando la búsqueda en la Descripción del puesto que se quiere cubrir. Al tener esa información por escrito, la empresa se asegura de contratar personal que cumple con todos los requisitos necesarios así como con las competencias deseadas.

d. *Inducción:* En el proceso de Inducción, además de dar a conocer a los nuevos ingresantes la estructura de la empresa y su negocio, será conveniente informarles acerca de la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategia, Organigrama, y el sistema de Gestión por competencias. Esto puede llevarse a cabo organizando una presentación que contenga toda esta información, luego realizando un recorrido por las instalaciones de la empresa y al finalizar la actividad, se les puede enviar la información a su mail en su primer día de trabajo, a fin de que puedan disponer de ella toda vez que deseen leerla o consultarla.

e. *Evaluación de desempeño:* Los empleados serán evaluados anualmente respetando los mismos criterios establecidos en la Descripción del puesto de cada uno. O sea, se evaluarán las mismas competencias que se indican en dicho formulario y que se solicitaron al contratarlo. Este procedimiento constará de tres instancias: una Autoevaluación que completará el empleado examinado; una Evaluación que realizará su superior directo; y una reunión entre el empleado y su superior para que comparen los resultados y discutan los aspectos fuertes y los aspectos a mejorar, así como los objetivos para el siguiente año. Al haber una primera instancia de autoevaluación, el colaborador siente que puede dar su opinión con respecto a su desempeño y a su propio desarrollo

sin sentir una verticalidad sino un trabajo en equipo (Ver formulario Autoevaluación en Anexo 7 y formulario Evaluación en Anexo 8).

f. *Capacitación:* Las actividades de Capacitación también deberían estar orientadas a las competencias. De acuerdo a las competencias de los distintos puestos, debería capacitarse a aquellos colaboradores que presenten, en determinadas competencias, un nivel inferior al esperado para el puesto. De esta forma, se garantiza que cada empleado tenga la oportunidad de fortalecer sus capacidades no solo con la experiencia en la labor diaria sino con actividades de formación.

g. *Desarrollo:* En el desarrollo de los colaboradores, se deben tener en cuenta una vez más sus competencias considerando su potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad. Si su perfil presenta todos los requisitos y competencias que solicita el puesto al que se lo ascendería, el colaborador estaría en condiciones de recibir un ascenso.

h. *Mapa de reemplazos:* El Mapa de Reemplazos tiene la finalidad de ubicar en el Organigrama a todos los posibles reemplazantes de los puestos clave. Esto se hará teniendo en cuenta todos los colaboradores actuales. A algunos pueden faltarles algún tipo de requisito o nivel de competencia, en esos casos se los desarrollará para que cuando llegue el momento, pueda efectuarse el reemplazo. De no existir posibles reemplazantes para algún puesto, se deberá tener en cuenta que se deberá contratar una persona externa si ese puesto queda vacante.

i. *Remuneraciones y beneficios:* Las escalas de remuneraciones deben estar alineadas con las Descripciones de puestos, ya que en ellas se indican los factores que dan valor a un puesto. Deberá haber una coherencia entre nivel de responsabilidades, conocimientos, experiencia, personal a cargo, manejo de presupuesto, competencias, y otros, y el nivel de remuneración.

j. *Comunicación interna:* Como sugerimos, desde que una persona ingresa a la empresa, debe disponer de toda la información clave detallada más arriba. Deben existir distintos canales como carteleras, mails, intranet, charlas, por donde el empleado pueda estar enterado de toda la información relevante de la organización. De esta forma sentirá que es tenido en cuenta, que la empresa lo considera importante y que por eso comparte esta información con él.

k. *Motivación y clima organizacional:* Estos dos aspectos están muy relacionados ya que la alta motivación genera un buen clima organizacional. Si bien pueden llevarse a cabo acciones motivacionales como actividades al aire libre, beneficios y otros, lo que realmente motiva a los

empleados es una coherencia en el mensaje, entre lo que la empresa dice y lo que hace, y que sus expectativas sean tenidas en cuenta. Esto incrementará la fidelización del personal. Es por esto que es aconsejable que estas sugerencias sean implementadas en forma planificada y responsable porque sino perderán credibilidad y no serán útiles ni para los empleados ni para la empresa. De esta forma, el clima organizacional será positivo.

1. *Cultura empresarial:* La cultura empresarial es una suma de factores. Pocas veces se encuentra por escrito pero puede observarse en el accionar de los colaboradores, en la forma en que los superiores se dirigen a sus subordinados y hasta en la disposición de las oficinas. La cultura se va formando de acuerdo al estilo de la cúpula de la organización y es la que transmite como se hacen las cosas en una determinada empresa. Existen distintos tipos de culturas, las cuales se presentan de acuerdo a las características de la empresa y sus directivos. Lo importante es que los colaboradores se ajusten a esa cultura para que puedan trabajar cómodos y se identifiquen con el entorno. A su vez, al contratar nuevos empleados también habrá que verificar que se puedan alinear a la cultura de la empresa para poder desempeñarse adecuadamente.

Hasta aquí llega la propuesta a la empresa Eurofrancia S.A., donde se sugiere basar su administración en el modelo de Gestión de Competencias ya descrito. Se espera que el mismo sea de utilidad y que pueda mejorar el desempeño de todos los colaboradores así como su motivación, y que mejoren los resultados organizacionales.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2008) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública* ILPES/CEPAL.

Bock, L. (2015) *La Nueva Fórmula del Trabajo*. Buenos Aires: Conecta.

Bohlander, G. y Snell, S. (2007) *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson

Bravo Yáñez, F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.: Caso de una empresa chilena* Tesis de grado. Santiago de Chile, Chile.

Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI*, 2.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica *Pensamiento & Gestión*, 35.

Corral, F. (2007). *Evaluación del Desempeño*. MASTER / DEG en Dirección Estratégica del Factor Humano Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

Chiavenato, I. (1994) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (1976) *Organización y Administración Enfoque Situacional*. México: Editorial Prentice/ Hall internacional.

Forehand G.A. & Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.

Hermida, J., Serra, R., y Kastika, E. (2004) *Administración Estratégica, Teoría y Práctica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Hernández Sampieri, R. et al. (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1998) *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.

Suirley, R. (1976) Un modelo para el análisis del cambio organizacional. *Revista Administración de Empresas*, 336, p.37.

Toro Suarez, L.Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada, bogotá, Colombia.

Ulrich, D. (2000) *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

VIII. ANEXOS

VIII.1 Anexo 1: Modelo de cuestionario

1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos, y valores de la empresa?
2. ¿Considera usted importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores? ¿Por qué?
3. ¿Qué importancia adquiere según su criterio la gestión de los recursos humanos? ¿Qué espera usted del sector de recursos humanos de la empresa?
4. ¿Qué factores son importantes para usted en el manejo de su equipo de trabajo?
5. ¿Qué dificultades encuentra usted en el manejo de personas?
6. ¿Le parece importante que cada colaborador tenga una descripción de sus tareas por escrito? ¿Por qué?
7. ¿Sería de utilidad para su tarea que se definan los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades?
8. ¿Considera de utilidad realizar evaluaciones de desempeño? ¿Por qué?
9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?

VIII.2 Anexo 2: Entrevista Área de Administración

1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos, y valores de la empresa?

Aunque no me fueron informadas formalmente, podría describirlas.

2. ¿Considera usted importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores? ¿Por qué?

Si lo considero importante, para el logro de objetivos en común es clave que la empresa comunique su estrategia.

3. ¿Qué importancia adquiere según su criterio la gestión de los recursos humanos? ¿Qué espera usted del sector de recursos humanos de la empresa?

Es totalmente relevante para la optimización de recursos. Del sector de recursos humanos espero capacidad para resolver los conflictos laborales que se presenten y el acompañamiento en el proceso del negocio.

4. ¿Qué factores son importantes para usted en el manejo de su equipo de trabajo?

La actitud correcta, la responsabilidad y la confianza son factores importantes.

5. ¿Qué dificultades encuentra usted en el manejo de personas?

Encuentro dificultades en lo relativo a la confianza, porque considero que es un elemento vital pero he tenido malas experiencias.

6. ¿Le parece importante que cada colaborador tenga una descripción de sus tareas por escrito? ¿Por qué?

Es mejor tener la descripción por escrito para favorecer al control interno mediante la delimitación de responsabilidades y separación de funciones.

7. ¿Sería de utilidad para su tarea que se definan los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades?

Sería muy útil a los fines de poder encauzar mejor los esfuerzos y mejorar las relaciones interpersonales teniendo claro los hábitos y comportamientos que se espera de los colaboradores.

8. ¿Considera de utilidad realizar evaluaciones de desempeño? ¿Por qué?

Las evaluaciones de desempeño son útiles en tanto y cuando se tomen decisiones a partir del resultado de las mismas.

9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?

El clima laboral influye en la empresa sobre todo en lo que respecta al rendimiento y compromiso de cada empleado, en términos generales lo considero positivo dado que la empresa cuenta con recurso humano con sentido de pertenencia.

VIII.3 Anexo 3: Entrevista Área de Autoplan

1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos, y valores de la empresa?

Conozco los objetivos de la empresa.

2. ¿Considera usted importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores? ¿Por qué?

Si, lo considero importante. En primer lugar, porque se tiene una fuerza colectiva obrando en pos de un interés común y en segundo lugar porque de esta forma se puede obtener el aporte de cada uno de ellos con sus matices a la vez que se los hace sentir parte integrante.

3. ¿Qué importancia adquiere según su criterio la gestión de los recursos humanos? ¿Qué espera usted del sector de recursos humanos de la empresa?

Es muy importante la gestión de recursos humanos, mínimamente por ser el eslabón que vincula humanamente a una empresa con su capital humano. Del sector de RRHH de una empresa yo espero el fomento del vínculo que permita acercar tanto a la empresa con sus empleados y viceversa. Entiendo que esto incrementa las posibilidades de lograr la identificación de el/los empleado/s con la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.

4. ¿Qué factores son importantes para usted en el manejo de su equipo de trabajo?

Factores importantes: comunicación clara y permanente sobre toda cuestión referente a la empresa donde el empleado tenga incidencia, involucramiento de la empresa con los empleados a través de diferentes métodos que permitan explotar al máximo cada recurso ya sea material o humano.

5. ¿Qué dificultades encuentra usted en el manejo de personas?

Por lo general, observo que la mayor dificultad en el manejo de las personas tiene que ver con el trabajar con las mentes de las mismas en un proceso de cambio o evolución, ya sea de procedimientos, cambios de misión u objetivo o de implementación de nuevas tecnologías.

6. ¿Le parece importante que cada colaborador tenga una descripción de sus tareas por escrito? ¿Por qué?

Sí, me parece importante, porque de esta forma el colaborador obtiene con claridad cuáles son sus tareas y responsabilidades lo que le permitirá que tenga la posibilidad de organizarse de la mejor forma a la vez que se minimiza la posibilidad de encontrar desviaciones en los resultados por posibles omisiones por desconocimiento ya sea premeditado o no.

7. ¿Sería de utilidad para su tarea que se definan los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades?

Podría ser útil, no para todo caso. En algún caso podría servir como guía, más que nada por cuestiones probadas que sean útiles para lograr un determinado resultado. Dependería su utilidad del colaborador y si de la tarea en cuestión, si tiene un método definido o si el colaborador tiene la libertad de desarrollar un método propio.

8. ¿Considera de utilidad realizar evaluaciones de desempeño? ¿Por qué?

Está claro que no es imprescindible, pero si me parece importante. Puede dar valor agregado al desempeño del colaborador. Establece propósitos, metas y objetivos individuales medibles y un punto específico donde analizar y evaluar los resultados, con los que se puede reestructurar nuevas metas que puedan significar una evolución real y favorable tanto para el colaborador como para la empresa.

9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?

En términos generales bueno, aunque en función de resultados se transforma en no ideal. Por momentos no el que creía que había según las referencias con las que contaba.

VIII.4 Anexo 4: Entrevista Gerencia de Postventa

1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos, y valores de la empresa?

Sí, conozco

2. ¿Considera usted importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores? ¿Por qué?

Si, porque me parece que es la forma correcta de marcar el camino hacia donde queremos ir. Los logros se consiguen en equipo y con un panorama claro

3. ¿Qué importancia adquiere según su criterio la gestión de los recursos humanos? ¿Qué espera usted del sector de recursos humanos de la empresa?

El sector de rrhh tiene una alta importancia, yo espero y de hecho recibo un acompañamiento constante en base a la relación con los empleados. Y espero y recibo asesoramiento en base a los temas de contrato laboral.

4. ¿Qué factores son importantes para usted en el manejo de su equipo de trabajo?

Una comunicación clara, fluida y honesta es indispensable, y poder transmitir y contagiar una buena cultura de trabajo

5. ¿Qué dificultades encuentra usted en el manejo de personas?

Cada persona tiene un carácter distinto, una forma de asimilar la información distinta a su compañero. Por eso considero importante conocer al personal e implementar la manera más adecuada para transmitir información.

6. ¿Le parece importante que cada colaborador tenga una descripción de sus tareas por escrito? ¿Por qué?

Indispensable, para saber responsabilidades y poder lograr una mejor organización.

7. ¿Sería de utilidad para su tarea que se definan los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades?

Es de utilidad, de hecho me parece muy importante hacer un seguimiento constante de los comportamientos y así guiarlos cuando sea necesario.

8. ¿Considera de utilidad realizar evaluaciones de desempeño? ¿Por qué?

Creo que las evaluaciones de desempeño deben realizarse en el terreno de forma diaria.

9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?

Hoy en día después de un largo trabajo lo considero 100% ameno y cómodo.

VIII.5 Anexo 5: Entrevista Gerencia de Ventas

1. ¿Conoce usted la visión, misión, objetivos, y valores de la empresa?

Si conozco.

2. ¿Considera usted importante que la empresa comunique su estrategia a todos sus colaboradores? ¿Por qué?

Sí, es muy importante, porque de esa forma los empleados o equipos de trabajo, o sectores saben los objetivos de la empresa y la forma en que deben trabajar para lograrlos.

3. ¿Qué importancia adquiere según su criterio la gestión de los recursos humanos? ¿Qué espera usted del sector de recursos humanos de la empresa?

Hoy por hoy es fundamental en una empresa el área de Recursos humanos, no solo para atraer a la empresa personas indicadas para cada actividad y puestos específicos sino para que se encarguen de las tareas y acciones relacionadas con todo el personal de la empresa. Ej. Capacitación, desarrollo, conocimientos

4. ¿Qué factores son importantes para usted en el manejo de su equipo de trabajo?

Los factores más importantes en un equipo de trabajo son Confianza entre todos los integrantes, buena comunicación, comprensión, apoyo al equipo, direccionar las acciones hacia los objetivos, saber utilizar las capacidades y talentos de cada persona.

5. ¿Qué dificultades encuentra usted en el manejo de personas?

Las dificultades que a mi particularmente se me presentan son tratar de mantener siempre el grupo en armonía, solucionar problemas internos, mantener siempre al equipo motivado, anímicamente bien a pesar de los malos momentos, transmitir la realidad trasladada a su realidad.

6. ¿Le parece importante que cada colaborador tenga una descripción de sus tareas por escrito? ¿Por qué?

Si me parece muy bien. Todas las empresas tienen un organigrama de trabajo, funciones y procedimientos de cada área o persona. De esa forma se trabaja más ordenado y siguiendo los lineamientos de la empresa.

7. ¿Sería de utilidad para su tarea que se definan los hábitos y comportamientos deseados en los colaboradores para el desarrollo de sus actividades?

Si es muy importante para mantener el respeto y valorar el trabajo de cada persona.

8. ¿Considera de utilidad realizar evaluaciones de desempeño? ¿Por qué?

Creo que las evaluaciones de desempeño deben realizarse en el terreno de forma diaria.

9. ¿Cómo considera usted el clima laboral de la empresa?

Si estaría muy bueno, ya que de esa forma la empresa sabe el avance de cada empleado y las capacitaciones que debe hacer en cada empleado o sector.

El clima laboral en la empresa es fundamental. Tiene que haber buen clima, por lo general las personas que trabajan pasan más tiempo en sus trabajos que en sus hogares.

VIII.6 Anexo 6: Modelo Descripción Puestos

DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del Puesto (1)		
Área		
Reporta a (2)		
Puestos que supervisa (3)		
Relaciones externas (4)		
Empresa		
Actividad (5)		
Misión del puesto (6)		
Funciones del puesto (7)		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Perfil del puesto (8)		
Concepto		Descripción
1		
2		
3		
4		
5		

Desarrollo de las competencias (9)		
Título	Descripción	Nivel
Aprobado por (10)		
Firma Responsable		
Aclaración		
Fecha		

Aclaraciones:

- a. La descripción del puesto debe ser armada por quien ocupe el puesto y revisada por su superior directo y el máximo responsable del proceso.
- b. Debe ser revisada al menos una vez por año, luego de la Evaluación de Desempeño, para verificar que todo su contenido esté vigente.
- c. La descripción del puesto no cambia cuando cambia la persona que ocupa el puesto, sino cuando cambian las responsabilidades del puesto.

1. Nombre del Puesto: Debe indicar la función principal el puesto y el sector. Por ej.: Auxiliar Contable.
2. Reporta a: Puesto del cual depende directamente en el Organigrama.
3. Puestos que supervisa: Puestos que supervisa en forma directa de acuerdo al Organigrama. Indicar nombres de los puestos y cantidad de personas que los ocupan.
4. Relaciones Externas: Otras áreas que estén fuera del Organigrama con la que tiene relación laboral directa este puesto.
5. Actividad: Rubro al que pertenece la organización.
6. Misión del puesto: Razón de ser del puesto, su función principal. Debe estar redactada en infinitivo englobando todas las tareas que desempeña, pero no describiéndolas. Debe ser una sola frase, de dos o, a lo sumo, tres renglones.
7. Funciones del puesto: Son las responsabilidades que el puesto tiene a cargo, organizadas por temas, sin detallar cada tarea que esto implique. Se ordenan según su importancia y se redactan en infinitivo.
8. Perfil del puesto: Son las características indispensables que debe reunir la persona que ocupe este puesto, para poder desempeñar adecuadamente su rol como formación académica, años de experiencia, edad, competencias técnicas y habilidades interpersonales
9. Desarrollo de las competencias: Se detallan las habilidades interpersonales indicadas en el punto anterior con el nivel de desarrollo (Alto o Medio) que se espera de quien ocupe el puesto.
10. Firma Responsable: Es la firma de la autoridad máxima responsable de acuerdo al Organigrama, no su superior directo.

VIII.7 Anexo 7: Autoevaluación por Competencias

AUTOEVALUACION POR COMPETENCIAS

Empresa:	
Evaluado:	
Puesto para el que se lo evalúa:	
Evaluador:	

A continuación, por favor complete el siguiente formulario con respecto al nivel de desarrollo que considera que usted presenta EN LA ACTUALIDAD acerca de determinadas competencias técnicas y habilidades interpersonales con las que debe contar para ocupar el puesto de

Los niveles de desarrollo a elegir deben interpretarse de la siguiente manera:

1	Muy poco desarrollado. Necesita acrecentar en gran medida este aspecto, de no hacerlo podría tomar malas decisiones corriendo riesgos innecesarios.
2	Poco desarrollado. Puede desempeñarse pero no en forma autónoma, necesita asistencia constante. Puede cometer errores por falta de dominio suficiente o de conocimiento.
3	Desarrollado en un nivel medio aceptable para el puesto. Puede desempeñarse en forma autónoma pero si aumentara su desarrollo, aportaría mayor valor agregado.
4	Desarrollo por encima de lo esperado pudiendo aportar un valor agregado que enriquezca la función del puesto.
5	Desarrollo muy por encima de lo necesario para el puesto, el cual supera el esperado para el mismo. Se encuentra en condiciones de adquirir mayores responsabilidades de las que requiere el puesto.

Se solicita que por favor este cuestionario se complete SIN COMPARTIRLO CON LOS DEMAS durante la realización del mismo debido a que su finalidad es obtener opiniones por separado de cada uno de los participantes, sin influencias externas, para luego analizarlas en conjunto.

En el caso de que quisiera realizar algún comentario sobre cualquiera de los ítems, por favor indique dentro de la sección COMENTARIOS dentro de la misma hoja, todo lo que usted quisiera aclarar, especificar, indicar, agregar, etc. Por favor, recuerde indicar el número de ítem al que se está refiriendo.

Muchas gracias por su colaboración

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

VIII.7 Anexo 8: Evaluación por Competencias

EVALUACION POR COMPETENCIAS

Empresa:	
Evaluado:	
Puesto para el que se lo evalúa:	
Evaluador:	

A continuación, se le solicitará que complete el siguiente formulario con respecto al nivel de desarrollo que usted considera que el evaluado presenta EN LA ACTUALIDAD acerca de determinadas competencias técnicas y habilidades interpersonales con las que deberá contar para ocupar el puesto de

Los niveles de desarrollo a elegir deben interpretarse de la siguiente manera:

1	Muy poco desarrollado. Necesita acrecentar en gran medida este aspecto, de no hacerlo podría tomar malas decisiones corriendo riesgos innecesarios.
2	Poco desarrollado. Puede desempeñarse pero no en forma autónoma, necesita asistencia constante. Puede cometer errores por falta de dominio suficiente o de conocimiento.
3	Desarrollado en un nivel medio aceptable para el puesto. Puede desempeñarse en forma autónoma pero si aumentara su desarrollo, aportaría mayor valor agregado.
4	Desarrollo por encima de lo esperado pudiendo aportar un valor agregado que enriquezca la función del puesto.
5	Desarrollo muy por encima de lo necesario para el puesto, el cual supera el esperado para el mismo. Se encuentra en condiciones de adquirir mayores responsabilidades de las que requiere el puesto.

Se solicita que por favor este cuestionario se complete SIN COMPARTIRLO CON LOS DEMAS durante la realización del mismo debido a que su finalidad es obtener opiniones por separado de cada uno de los participantes, sin influencias externas, para luego analizarlas en conjunto.

En el caso de que quisiera realizar algún comentario sobre cualquiera de los ítems, por favor indique dentro de la sección COMENTARIOS dentro de la misma hoja, todo lo que usted quisiera aclarar, especificar, indicar, agregar, etc. Por favor, recuerde indicar el número de ítem al que se está refiriendo.

Muchas gracias por su colaboración

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

HABILIDADES INTERPERSONALES

Competencia					
Habilidades asociadas	Nivel de desarrollo				
	1	2	3	4	5

Comentarios:

VIII.7 Anexo 9: Modelo de Manual de Competencias



MANUAL DE COMPETENCIAS



La elaboración por parte de Eurofrancia S.A. de un Plan Estratégico que incluye la redefinición de la visión, misión, y valores, otorga una nueva orientación y rumbo a las personas que integran nuestra organización.

Creemos que nuestro éxito dependerá de la capacidad de generar una visión compartida por todos los integrantes de nuestro equipo de trabajo, identificando a las personas con las competencias requeridas para cada función, desarrollando sus habilidades, y premiando sus logros.

- **VISION**: Ser reconocidos como la empresa líder del sector automotriz, por ser la más eficiente y orientada a la satisfacción del cliente.

- **MISION**: Nos dedicamos a la comercialización de vehículos nuevos y usados, venta de repuestos, refacciones y mantenimiento automotriz, y nuestro objetivo es superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, y proveedores, generando valor económico agregado, y promoviendo el desarrollo del personal y la mejora continua.

- **VALORES**: Honestidad, Respeto, Integridad y Transparencia, Calidad, Seguridad, Responsabilidad Social y Ambiental.

¿POR QUÉ UTILIZAR UN MODELO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA?

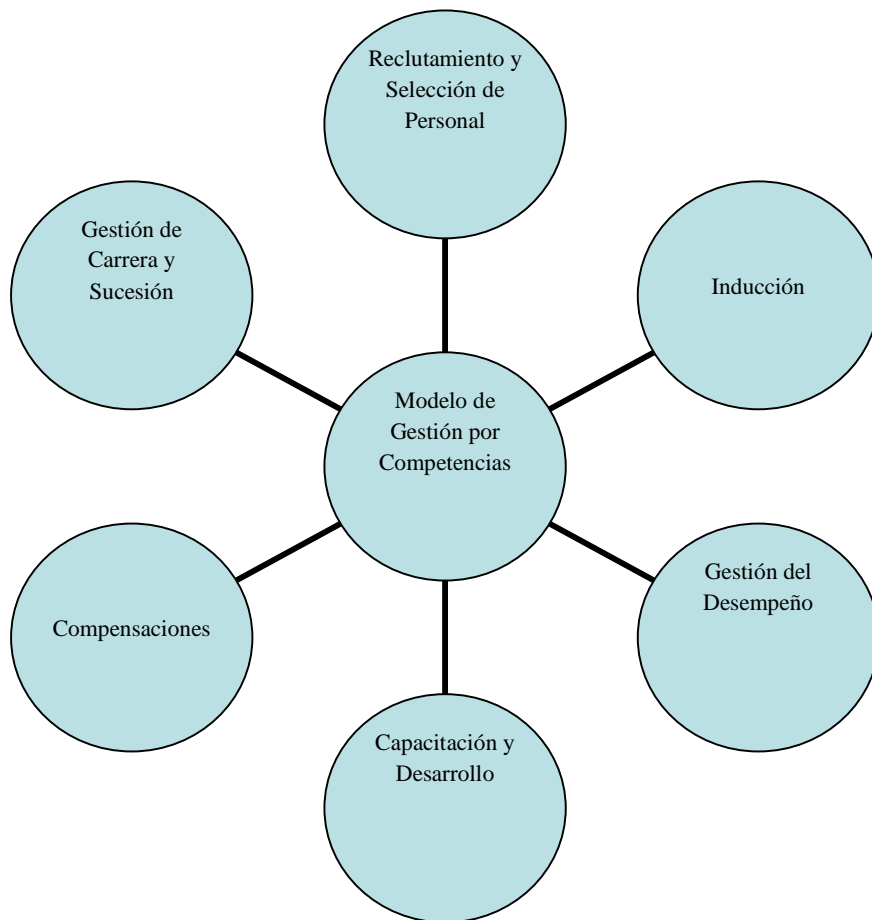
Un modelo de Gestión por Competencias actúa e impacta en la Gestión de los Recursos Humanos de la empresa permitiendo que cada trabajador conozca y desarrolle las habilidades que le ayuden a alcanzar un desempeño exitoso dentro de la organización, asumiendo la responsabilidad de su propio crecimiento y desarrollo; que cada responsable o supervisor asuma el liderazgo que facilite la obtención de los resultados y el cumplimiento de los objetivos de los equipos de trabajo; que el departamento de Recursos Humanos pueda contribuir en la provisión de herramientas de gestión alineadas con la estrategia del negocio, que sean uniformes para todo el personal de Eurofrancia S.A., que sean observables y medibles, y que se focalicen en las personas.

¿QUE ES UNA COMPETENCIA?

Es un hábito observable y medible, una característica presente en el comportamiento de una persona, un conjunto de conocimientos, habilidades, y actitudes que permiten un adecuado desempeño del rol profesional requerido por la organización.

¿PARA QUE SIRVEN LAS COMPETENCIAS?

Este modelo de gestión permite guiar los comportamientos, establecer un estándar de desempeño, transmitir los valores y la cultura de la organización, analizar el desempeño, detectar necesidades de mejora, ordenar los procesos de Recursos Humanos.



¿COMO SE USA UNA COMPETENCIA?

La empresa establece las competencias y el nivel que requiere cada trabajador de acuerdo al rol que desempeña para que la organización alcance sus metas. Al evaluar el nivel que posee el empleado en función a lo requerido por la empresa, se pueden identificar diferencias y necesidades de formación, y así gestionar acciones destinadas a desarrollar las competencias requeridas.

¿COMO SE COMPONEN LAS COMPETENCIAS?

Cada competencia está compuesta por:

Definición: expresa el significado de la misma, y se aclara mediante descriptores para unificar su interpretación.

Descriptores: Ejemplifican el nivel de desempeño de una persona en cada competencia.

Las competencias pueden ser genéricas, aplicables para todos los empleados de la organización, o específicas, para el cumplimiento de una determinada tarea, o para los colaboradores que tienen personas a cargo.

COMPETENCIAS GENERICAS

COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD: Es la capacidad de asumir y cumplir con todas las tareas requeridas por la organización.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Se compromete solo con lo necesario, y es responsable con las obligaciones básicas asignadas.	Cumple y es responsable con sus objetivos. Asume ocasionalmente nuevas responsabilidades.	Se compromete activamente y con sentido de pertenencia. Es responsable por los objetivos propios. Tiene iniciativa para asumir mayores responsabilidades.	Demuestra gran compromiso, responsabilidad, y sentido de pertenencia. Influye y contagia positivamente a todo su entorno en el logro de los objetivos.

Si no posee esta competencia, el colaborador no se compromete ni es responsable en el cumplimiento de sus tareas y objetivos.

ORIENTACION A RESULTADOS: Es la capacidad para orientar sus acciones en forma eficiente para alcanzar los objetivos conforme a lo requerido, en tiempo y forma.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Trabaja con supervisión para alcanzar sus objetivos.	Realiza sus tareas con responsabilidad, sin supervisión, y cumple los objetivos establecidos en los plazos acordados.	Cumple con los objetivos establecidos, y comprende como su resultado impacta otras áreas.	Mejora la forma de realizar sus tareas, y obtiene los resultados en menor tiempo.

Si no posee esta competencia, el colaborador no cumple con los objetivos establecidos.

CAPACIDAD DE ADAPTACION: Es la capacidad para adaptarse a los cambios con actitud positiva.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Los cambios le provocan inseguridad y teme no poder cumplir sus tareas.	Se adapta a nuevas tareas o cambios en el área de trabajo.	Reacciona positivamente a los cambios y los asume como posibilidad de mejora.	Ayuda a otras personas a entender los beneficios de un cambio.

Si no posee esta competencia, el colaborador no se adapta a los cambios.

PROACTIVIDAD: Es la capacidad de actuar con autonomía, anticipándose a necesidades futuras.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Requiere guía y orientación frecuente para realizar la tarea.	Propone ideas que contribuyen a mejorar su área de actuación.	Revisa regularmente los procesos para identificar nuevas formas de trabajo.	Genera acciones para desarrollar al máximo su potencial. Promueve ideas innovadoras.

Si no posee esta competencia, el colaborador solo actúa cuando se lo piden.

ORIENTACION AL CLIENTE: Es la capacidad para detectar y satisfacer las necesidades de los clientes.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Actúa a partir de los pedidos del cliente.	Sabe identificar las necesidades del cliente.	Logra anticiparse a las necesidades del cliente.	Crea vínculos de fidelización y gana clientes. Crea necesidades.

Si no posee esta competencia, el colaborador provoca insatisfacción en el cliente al no comprender sus necesidades.

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad para integrar equipos de trabajo, contribuyendo al logro de los objetivos grupales por sobre los intereses personales.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Colabora con sus compañeros de equipo cuando se lo solicitan.	Prioriza los intereses del equipo sobre los personales. Comparte información y conocimiento.	Favorece la colaboración y la participación. Reduce conflictos y logra consensos.	Es un referente dentro del equipo. Genera colaboración entre diferentes áreas de la empresa.

Si no posee esta competencia, el colaborador trabaja en forma individual y competitiva, buscando imponer su forma de hacer las cosas.

COMPETENCIAS DE CONDUCCIÓN

COMUNICACIÓN EFECTIVA: es la capacidad de transmitir información en forma clara y eficiente.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Se comunica en forma adecuada y clara.	Intercambia ideas con los demás, y facilita la comprensión de los objetivos.	Su comunicación es fluida, logra empatía con los miembros, y transmite de modo claro los objetivos.	Contribuye a la fluidez dentro de su equipo, entre las diferentes áreas, y fuera de la organización. Favorece la retroalimentación.

Si no posee esta competencia, el colaborador tiene dificultades para expresarse y para escuchar a otras personas.

LIDERAZGO: Es la habilidad de guiar e influir a otros para el cumplimiento de los objetivos.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Dirige el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores, fijando pautas y tareas.	Orienta el cumplimiento de los objetivos de los colaboradores a través de la comunicación y el entrenamiento.	Guía y estimula a sus colaboradores. Genera compromiso con los objetivos establecidos. Genera participación, y reconoce los logros.	Desarrolla a sus colaboradores, generando un alto grado de confianza, compromiso, autonomía, y un ambiente motivador.

Si no posee esta competencia, no orienta a sus colaboradores, provoca desmotivación y mal clima laboral.

PENSAMIENTO ESTRATEGICO: Es la capacidad para formular estrategias orientadas a mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Asegura que las acciones de su equipo de trabajo estén conectadas con los objetivos superiores.	Comprende la estrategia empresarial, y formula planes de acción alineados con los objetivos de la organización.	Identifica cómo contribuye su gestión a la creación de valor y al posicionamiento competitivo de la empresa.	Gestiona con visión sistémica y promueve sinergia entre las áreas para maximizar la creación de valor y asegurar la sustentabilidad.

Si no posee esta competencia, no logra relacionar cómo impactan los resultados de su gestión en los planes estratégicos.

TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad para detectar problemas, evaluar alternativas, generar soluciones, y tomar decisiones en forma razonable y responsable.

GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4
Busca ampliar la información para la toma de decisiones utilizando fuentes disponibles y los recursos a su alcance.	Identifica problemas y toma decisiones efectivas en los plazos adecuados y es capaz de explicar los beneficios de la alternativa elegida.	Interpreta información y analiza las causas de un problema para sugerir el curso de acción más efectivo.	Desafía las decisiones exitosas del pasado y con pensamiento crítico encuentra nuevas y mejores soluciones.

Si no posee esta competencia, deja que otros tomen decisiones en su lugar.