



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Universidad del Bío Bío

Facultad de Ciencias Empresariales

Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

“Propuesta de modelo de Gestión por Competencias para Transportes Hugeot”

Alumnos: Sebastián Matías González Castex
Vanessa Andrea Ramírez Urrea

Profesor guía: Dra. María Margarita Chiang Vega

7 de Enero de 2015, Concepción

Contenido

Introducción.....	4
1. Problemática del Proyecto de Investigación	5
1.1 Objetivo General.....	5
1.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Preguntas de Investigación	5
1.4 Justificación	6
1.5 Viabilidad.....	7
2.1 Dirección Estratégica.....	8
2.1.1 Introducción.....	8
2.1.2 Definición de la estrategia	8
2.1.3 Niveles de la estrategia	9
2.1.4 Directrices estratégicas de una organización	10
2.1.5 Proceso de Planificación Estratégica	11
2.1.6 Análisis estratégico	11
2.1.6.1 Dimensiones del Pensamiento Estratégico.....	12
2.2 Gestión por competencias.....	15
2.2.1 Orígenes y definición:.....	15
2.2.2 Niveles de competencias:.....	16
2.2.3 Tipos de competencias.....	16
2.2.3.1. Competencias según clasificación de Alles	16
2.2.3.2 Competencias del factor humano	21
2.2.3.3 Competencias Cardinales y Genéricas	22
2.2.4 Gestión por competencias en el mundo laboral	23
2.2.5 La utilidad de la gestión por competencias.....	26
2.2.6 El modelo de la gestión por competencias.....	26
2.2.6.1 Diccionario de Competencias.....	28
2.2.6.1 Desarrollo del perfil de cargo:.....	28
2.2.6.2 Proceso de selección del personal:	34
2.2.6.3 Evaluación de desempeño	40
2.2.6.4 Capacitación:	45

a) Análisis organizacional	49
b) Análisis de las tareas	49
c) Análisis de los recursos humanos	50
4. Investigación Empírica.....	53
4.1 Tipo de Investigación.....	53
4.2 Diseño de investigación.	53
4.3 Selección de la muestra y forma de recolección de los datos	54
4.4 Resultados	55
4.4.1 Análisis Estratégico de Transportes Hugeot.	55
4.4.2 Directrices Estratégicas de Transportes Hugeot.....	57
4.4.3 Definición de Competencias transversales de Transportes Hugeot.	58
4.4.4 Definición de Competencias Específicas de Transportes Hugeot	59
4.4.5 Desarrollo de perfiles de Cargo.....	66
4.4.6 Evaluación de desempeño	92
4.4.6.1 Autoevaluación.....	95
4.4.6.2 Evaluación de los pares	111
4.4.6.3 Evaluación del Superior	111
4.4.6.4 Evaluaciones de los subordinados.....	112
4.4.6.5 Análisis y valorización de los resultados	113
4.5 Conclusiones	115
Anexo 1	117
Anexo 2	125
Anexo 3	127
5 Referencias	128

Introducción

Transportes Hugeat es una empresa familiar, de la cual se detectó como problema principal la falta de formalización de sus *Directrices Estratégicas*, como también la falta de un proceso de *Selección de Personal*. Para dar solución a esto, se realiza una *Planificación Estratégica* para Transportes Hugeat con el propósito de lograr una estructuración entre el presente y el futuro de la empresa y así establecer una visión coherente y redituable para ella. Por consecuencia se obtiene a través de un *Análisis FODA* la declaración formal de las *Directrices Estratégicas* para la empresa, lo que permite establecer a su vez las *Competencias Transversales* derivadas de los valores organizacionales.

De esta manera, se realiza una descripción de puestos para Transportes Hugeat, definiendo los requerimientos físicos e intelectuales que debería tener el candidato para desempeñarse adecuadamente al cargo al que postula, definiendo las responsabilidades del puesto y las condiciones en las cuales se debe desenvolver. Así, se da comienzo al análisis de las *Competencias Específicas* de cada cargo, lo que permite dar paso al tema central de la presente investigación: proponer un modelo de *Selección de Personal* para la empresa de Transportes Hugeat, basado en el *Enfoque por Competencias*, a través de doce pasos.

Luego, se establece el *Proceso de Evaluación de Desempeño* a utilizar, el cual es el de 360° para eliminar posibles sesgos del evaluador y obtener una evaluación más global de todos los actores que reciben los servicios de los trabajadores de Transportes Hugeat. Dicha evaluación consiste en realizar una calificación para cada cargo desde todos los niveles: cada trabajador será evaluado por su jefe, pares y subordinados. Por último, se sugiere realizar una *Capacitación* a través de una Inducción o Mentoring para los colaboradores que no posean las competencias óptimas en su debido grado para cada nivel y cargo.

1. Problemática del Proyecto de Investigación

En base a la observación a Transportes Hugeot, se ha realizado un diagnóstico de los problemas que presenta a la organización:

- a) Directrices Estratégicas estáticas y no bien planteadas.
- b) No existe formalización de la estrategia a seguir.
- c) Alta rotación de personal, lo cual se puede atribuir a un ineficiente Proceso de Selección de personal; falta de desarrollo de perfiles profesionales y la inexistencia de pautas de Evaluación de desempeño laboral.

1.1 Objetivo General

En relación a las problemáticas señaladas anteriormente, el objetivo para el estudio es:

- Desarrollar y proponer un modelo de Gestión por Competencias para la Transportes Hugeot.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Definir las Directrices Estratégicas para Transportes Hugeot.
- b) Llevar a cabo un análisis estratégico para Transportes Hugeot.
- c) Identificar las Competencias Transversales de Transportes Hugeot.
- d) Establecer los perfiles de los puestos Directivos, Funcionales y Operativos de la organización, como también definir las Competencias Específicas de éstos.
- e) Construir una Evaluación de Desempeño por Competencias.

1.3 Preguntas de Investigación

- a) ¿Cómo se plantean las Directrices Estratégicas en Transportes Hugeot?

- b) ¿Cuáles son las variables del entorno que afectan a Transportes Hugeot?
- c) ¿Cuáles son las Competencias Transversales de la empresa Transportes Hugeot?
- d) ¿Cuáles son los perfiles de los puestos Directivos, Funcionales y Operativos de la organización?
- e) ¿Cuáles son las Competencias Específicas para cada perfil de puesto de trabajo?

1.4 Justificación

Transportes Hugeot es una empresa de origen familiar. Presta sus servicios de distribución y logística a la empresa de bebidas alcohólicas y de fantasía C.C.U. (Compañía de las Cervecerías Unidas). En la actualidad posee alrededor de 200 trabajadores y 2 sucursales, emplazadas en la comuna de Renca, región Metropolitana.

Transportes Hugeot, quiere expandirse pero, al ser una empresa de origen familiar sus miembros fueron elegidos por parentescos consanguíneos y personas conocidas a la familia, por lo cual carece de profesionales idóneos que guíen su expansión. Dentro de sus principales puestos directivos solo existen dos profesionales, el primero se dedica exclusivamente a temas de origen financieros y la segunda a la prevención de riesgos.

La necesidad de expansión es un problema para la empresa, esta carece de perfiles de puestos de trabajo, de un proceso selectivo y la gente que se contrata no es la idónea para cada puesto, por lo tanto esto afecta directamente la rotación de los trabajadores, la cual ha ido en aumento con el tiempo.

Lo anterior, podrá ser solucionado al crear y proponer a la empresa Transportes Hugeot un modelo de Gestión por Competencias, el cual dará soluciones y establecerá un

protocolo de selección, capacitación y evaluación de desempeño para sus trabajadores. Además se podrá establecer y explicitar cuáles son sus directrices estratégicas para llevar a cabo el modelo propuesto.

1.5 Viabilidad

Nuestra formación profesional nos permite crear y proponer el modelo de Gestión por Competencias adecuado a las necesidades y problemática de la empresa Transportes Hugeot.

La empresa ofrece la disposición de sus dependencias y entrevistas necesarias a sus colaboradores para la recolección de datos e información relevante para la construcción del modelo.

Cabe señalar que las sucursales de la empresa se encuentran emplazadas en Santiago, siendo este un factor importante para la organización del tiempo y de los recursos financieros para la obtención de información. En cuanto a los recursos financieros estos serán cubiertos por nuestra parte, no presentando ser un problema para nosotros en el transcurso de la investigación.

Se ha establecido un plazo límite de ejecución hasta el día 15 de Diciembre para proponer el modelo a la empresa, el cual es un periodo de tiempo óptimo para llevarlo a cabo.

Marco Teórico

2.1 Dirección Estratégica

2.1.1 Introducción

Un factor que las organizaciones deben considerar a la hora de realizar la planeación estratégica es lograr una estructuración entre el presente y el futuro para lograr una visión coherente y redituable. Es así como Ansoff (1977) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. De esta forma, se identifican dentro de la planificación estratégica tres etapas: *análisis estratégico, selección de la estrategia e implantación de la estrategia*. Se considera que la primera etapa es fundamental, debido a que esta consiste en comprender la posición de la organización en función de su entorno, sus recursos, competencias internas y las expectativas e influencia de los stakeholders¹.

2.1.2 Definición de la estrategia

La *estrategia* es definida como “*la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders*” (Johnson G., Scholes K., 2001). De esta manera, la definición de estrategia es la que marca las decisiones dentro del plan de acción de la organización para la consecución de objetivos planteados.

¹ Stakeholder, concepto introducido a la materia de la estrategia por Freeman (1983) como cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

Algunas de las características de las decisiones estratégicas, señaladas por Johnson G., Scholes K., (2001) son:

- Las decisiones estratégicas son las que están relacionadas con la organización y afectan a la *dirección* de la misma en el largo plazo.
- Las decisiones estratégicas estipulan el cómo lograr *ventajas* para la organización; por tanto, se piensan como una búsqueda de un *posicionamiento* en el Mercado.
- Las decisiones estratégicas frecuentemente están relacionadas con el alcance de las *actividades de una organización*. El tema de la actividad es esencial a la hora de definir las decisiones estratégicas ya que afecta las fronteras de la organización.
- La estrategia se puede considerar como la *adecuación de las actividades de una organización al entorno* en el que opera. Esto, se conoce como la búsqueda del *ajuste estratégico*.

2.1.3 Niveles de la estrategia

Como señala Johnson G., Scholes K., (2001) los niveles de la estrategia son:

- a) **Estrategia Corporativa** está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.
- b) **Estrategia de Unidad de Negocio**, es la que se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado.

- c) **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**² es una parte de la organización para la que existe un mercado externo y concreto de bienes y servicios.
- d) **Estrategias Operativas** se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Así, se puede observar que la definición de estrategias, cualquiera sea su nivel, sirve para llevar a cabo las actividades de la organización de acuerdo a una visualización de dónde y cómo se quiere llegar a futuro.

2.1.4 Directrices estratégicas de una organización

Dentro de las Directrices Estratégicas, las que pueden estar implícitas o explícitas, se logran siempre distinguir las siguientes, como señalan Johnson G., Scholes K., (2001):

- a) Misión: Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders.
- b) Visión o intención estratégica: estado futuro deseado: la aspiración de la organización.
- c) Meta: afirmación genérica del propósito.
- d) Objetivo: cuantificación (si es posible) o enunciado más preciso de la meta.
- e) Núcleo de competencias: Recursos; procesos o habilidades que proporcionan una ventaja competitiva.
- f) Estrategias: Dirección a largo plazo.

²² El término UEN se desarrolló en la planificación estratégica de nivel corporativo de la empresa General Electric en Estados Unidos, en la década de 1970. Para revisar mayor información del término UEN, véase W.k. Hall <<SBU: hot, new topic in the management of diversification>> , *Business Horizons*, vol. 21, n.º 1 (1978), 17,25.

- g) Arquitectura estratégica: Combinación de recursos, procesos y competencias, para aplicar la estrategia.
- h) Control: el control de las acciones emprendidas para:
 - Lograr la afectividad de las estrategias y acciones
 - Modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

2.1.5 Proceso de Planificación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica, consta de 3 fases: comienza con el *Análisis Estratégico*, seguido de una *Formulación de la Estrategia*, para su posterior *Implantación de la Estrategia*. La primera fase se realiza para poder dar entendimiento a la posición de la organización con su entorno, teniendo en cuenta sus recursos, procesos y competencias internas, es en esta fase, donde al formalizar las directrices se pueden identificar competencias transversales, las que en pocas palabras, dan identidad a la organización. Esta será la fase relevante para esta investigación.

2.1.6 Análisis estratégico

Hamel y Prahalad (1999) definen el propósito y planteamiento estratégico como el uso eficiente de los recursos para encontrar las competencias centrales en función de los objetivos propuestos. Tales competencias se refieren a la organización, pero no hay que olvidar que dichas competencias se logran gracias al recurso humano, quienes llevan a cabo los procesos de la organización.

2.1.6.1 Dimensiones del Pensamiento Estratégico

Según Vivas (2000), Labarca (2008) propone las dimensiones del pensamiento estratégico que deben estar presentes en la organización, de esta forma expone cuatro: *actitud y cultura, procesos, herramientas y cualidad.*

1) La *actitud y cultura*, el autor señala que corresponde netamente a una perspectiva psicológica y se demuestra en base a un carácter proactivo y del empeño constante en estar siempre preparado y consciente, adelantándose a los acontecimientos. Labarca (2008), en palabras de Vivas (2000) plantea que se lleva a cabo mediante cinco componentes:

- a) *Visión global*, lo que implica capacidad de importancia de la realidad y la acción sobre los elementos vitales de la organización.
- b) *Carácter proactivo*, lo que puede traducirse en el adelantarse a los acontecimientos del entorno cambiante. Aquí, se entiende por organizaciones proactivas aquellas que identifican las necesidades futuras de sus clientes actuales y logran anticiparse cambios en la demanda o problemas.
- c) *Énfasis en un sistema de valores*; donde el factor cultural es de suma importancia y se refiere a la importancia que tienen para las organizaciones los acuerdos claros y definidos sobre sus valores, normas, creencias.
- d) *La promoción de la esencia del negocio*; hace referencia a la importancia de los directivos de una organización son los responsables de dar a conocer las actividades dentro de ella.

- e) *La adaptación a los cambios*; tiene que ver con los constantes cambios que se suscitan en el entorno y con la adecuación de las organizaciones a estas transformaciones.
- 2) Los *procesos*, implica la aplicación consciente de cuatro subprocesos de la gerencia estratégica, como son la planificación, la organización, la dirección y el control. Se entiende por planificación el análisis tanto interno como externo para determinar las condiciones de la empresa y las situaciones del entorno, favorables o desfavorables, lo cual permite definir las acciones y decisiones para lograr los objetivos futuros.
- 3) La planificación como *herramienta*, es sobre la cual recae el análisis y la preparación de la evolución futura de la empresa, y que involucra el diagnóstico tanto interno como externo para determinar las condiciones de la organización y las situaciones favorables o desfavorables del entorno, lo cual permitirá definir las decisiones y las acciones para lograr objetivos en el futuro.
- 4) Como *cualidad*, el pensamiento estratégico, es una condición innata del individuo, de su manera de ver y enfrentarse a la vida y lo impulsa a actuar continuamente en forma proactiva.

2.1.6.2 Los Valores en la Organización

Jiménez (2008) expone en su libro “El Valor de las Organizaciones” que valor se refiere a las necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias y puede definirse como principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias esenciales

que proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

De esta misma forma, los valores se pueden traducir en pensamientos, conceptos, ideas y comportamientos; por lo que orientándonos al contexto organizacional, valores son el marco del comportamiento que han de tener sus integrantes o colaboradores, y están en manos de la naturaleza de la organización (razón de ser); propósito para qué fue creada (sus objetivos); y proyección en el futuro (su visión). Así, se deberían inspirar las actitudes y acciones necesarias para lograr sus objetivos (Jiménez J., 2008).

Shein (1988) explica que los valores, constituyen la cultura organizacional y manifiestan su multidimensionalidad y necesaria relación dialéctica. Se explica gracias a que los valores organizacionales, se refieren al conjunto de ideas, capacidades, destrezas, actitudes, sentimientos, que constituyen la causa y consecuencia en el plano de la conciencia de los miembros de la organización. Son patrones de aceptación, de percepción, pensamiento y sentimientos inconscientes y que se han aceptado, no se cuestionan y constituyen la fuente de orientación de los valores y de la acción de los miembros de la organización.

A partir del compromiso por parte de los colaboradores de la organización con los valores centrales y primarios compartidos (cultura dominante) logran la integración armoniosa, consistente, coherente y sinérgicamente de los componentes de la organización.

Dentro de la clasificación de subculturas hechos por Shein (1988), se identifican tres:

- Subcultura de los trabajadores que ejecutan la acción principal en la organización.
- Subcultura de los trabajadores del conocimiento.
- Subcultura de los especialistas en economía y finanzas.

2.2 Gestión por competencias³

En base al artículo publicado por Chávez (2012), quien expone la conformación y el estado del arte de la gestión por competencias.

2.2.1 Orígenes y definición:

En palabras de Chávez (2012), para referenciar el tema de competencias conviene destacar que el iniciador de este enfoque fue David McClelland, de acuerdo con Chiavenato (2007), fue un exponente importante en la escuela administrativa de la Teoría del comportamiento; con sus aportes originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen al comportamiento humano: logro, poder y pertenencia.

Así, se observa que estas necesidades conducen a gestionar el factor humano identificando las características personales de cada miembro de la empresa a fin de orientar sus actividades a situaciones en las que (en un marco de confianza) puedan desarrollar eficientemente experiencias, conocimientos y capacidades; además de establecer los mecanismos adecuados para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

³ Según Alles, M. (2000, 2004, 2005, 2006) y Chávez, N.(2012).

2.2.2 Niveles de competencias:

La persona encarna sus competencias con base en diferentes niveles:

- *El saber*, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- *El saber hacer*, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- *El saber estar*, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- *El querer hacer*, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

2.2.3 Tipos de competencias

2.2.3.1. Competencias según clasificación de Alles

Allés (2002) en palabras de Spencer y Spencer (1993), son cinco los tipos de Competencias dependiendo de los niveles que se planteen:

- 1) *Motivación*. Los intereses que una persona desea o considera consistentemente, esta dimensión “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- 2) *Características*. Específicamente físicas y capacidades de respuestas consistentes a situaciones o cierta información.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras ni actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para dar respuesta a problemas en situaciones de estrés.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos a situaciones o “rasgos supremos” propios que fijan cómo se deberán desempeñar las personas en el largo plazo en sus puestos sin supervisión cercana.

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

Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen el cómo será su desempeño en sus puestos en el corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Es más probable que una persona que aprecie cierto valor, lo demuestre en su comportamiento a la hora de realizar una tarea y se realice una evaluación en base a dicho valor.

- 4) *Conocimiento.* Información que una persona posee sobre áreas específicas.

El conocimiento es una competencia compleja. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, debido a que el conocimiento y habilidades no pueden medirse de igual forma en que se utilizan en determinado puesto o cargo. Muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, dándole importancia a la información; la memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para ciertas situaciones o problemas determinados. Estas evaluaciones miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por último, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente haría.

5) *Habilidad*. Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

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

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser visibles o superficiales en forma relativa. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas en la personalidad y se reconocen como intrínsecas.

El conocimiento y habilidad son más fáciles de desarrollar y la forma de hacerlo es la capacitación, por ser la forma más económica.

En palabras de Alles (2002) Spencer y Spencer (1993) plantea que son muchas las organizaciones que seleccionan en base a habilidades y en conocimientos y asumen que los nuevos empleados ya poseen la motivación y características necesarias y que pueden llegar a infundirse dentro de estos nuevos colaboradores a través de un buen management. Es probable que sea más económico que las organizaciones lleven a cabo una selección en base a buenas competencias de motivación y características y luego enseñar el conocimiento y habilidades requeridas para desarrollar puestos específicos.

La clasificación que da Spencer y Spencer a las competencias es:

- **Competencias de logro y acción**

Orientación al logro

Preocupación por el orden, calidad y precisión

Iniciativa

Búsqueda de información

- **Competencias de ayuda y Servicio**
 - Entendimiento interpersonal
 - Orientación al cliente

- **Competencias de influencia**
 - Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional

- **Competencias gerenciales**
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo

- **Competencias cognoscitivas**
 - Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional/ de dirección

- **Competencias de eficiencia persona**
 - Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad

Sin embargo, Alles (2002) realiza un paralelo con la autora francesa Levy-Leboyer (2002) quién al abordar el tema, dice lo siguiente:

- Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para ciertas situaciones.
- Dichos comportamientos son observables en la cotidianidad del trabajo y en situaciones de evaluación, Esas personas aplican integralmente sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor el camino para lograr los objetivos.

De esta manera, establece que las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en una relación estrecha: *“las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración o la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de saber hacer, conocimientos y calidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales”*.

Por lo que existe una distinción, las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos, son propiedad del individuo y permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que se le ha sido encargada como objetivo del cargo. Las competencias de la empresa en cambio, se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa, son desarrolladas en común con los individuos y permiten definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a corto y largo plazo.

En base a esta correlación, Alles (2002) en palabras de Levy-Leboyer (2000) hace una distinción de las competencias se dividen en cuatro, pero que las tres primeras convergen en la última:

- a) Competencias teóricas. Conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b) Competencias prácticas. Traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.
- c) Competencias sociales. Lograr que trabaje un equipo o capacidad para relacionarse.
- d) Competencias del conocimiento. conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder aportar innovaciones y creatividad (combinar y resolver).

2.2.3.2 Competencias del factor humano

Al respecto, Lazzati (2010) distingue dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- *Las competencias funcionales*, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.
- *Las competencias compartidas o conductuales*, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

Dicho desarrollo de competencias se fundamenta en tener actividades educativas que faciliten la adquisición de habilidades para vincular lo teórico con lo práctico (enriquecimiento de las competencias funcionales) y que orienten el comportamiento

personal al vínculo de la integración grupal y desarrollo de la inteligencia emocional⁴ del individuo, a fin de aprovechar sus fortalezas para superar sus debilidades (enriquecimiento de las competencias compartidas).

De esta manera, el término competencia actualmente se atribuye a lo adecuado o apto; Acevedo (2009) explica que se relaciona con el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica que permiten a una persona realizar una actividad determinada, logrando un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento con base en las normas que aseguren eficiencia y calidad.

2.2.3.3 Competencias Cardinales y Genéricas

Alles (2002) realiza una distinción entre competencias cardinales y genéricas y explica que las primeras son aquellas que son tan relevantes para la organización que desea que **todo su personal las posea y desarrolle**.

Por ejemplo, un juzgado de cualquier instancia, podría definir como competencia cardinal "*justicia y prudencia*", y que una empresa que comercialice cementerios privados y otros servicios relacionados podría definir que fueran "*temple y perseverancia*".

Este tipo de competencias no se desglosan en grados o niveles, ya que esa categorización es para la evaluación de distintos rangos, niveles o tipo de posiciones o negocios, que también pueden incluirse entre las competencias generales para determinar cuáles son las competencias de la compañía. Una vez definidas estas competencias

⁴ El término inteligencia emocional creado por Daniel Goleman y con él se pretende establecer el autodomínio y autoconocimiento como partes fundamentales de un ser emocionalmente inteligente; al respecto Smeke (2006, p.6) explica que "un individuo no sólo es inteligente por los resultados que se manifiestan en una prueba, como la del coeficiente intelectual, también es aquél que conoce sus emociones, las sabe expresar y usar adecuadamente; así como manejar sus impulsos en una forma correcta y tener la facilidad para interactuar con los demás."

generales, es posible determinar las particulares o específicas por cada puesto. Pueden coincidir o ser diferencias de forma que se complementen; no pueden ser contradictorias entre sí.

Las competencias cardinales, generales o genéricas, son aquellas que todos los integrantes del personal de la empresa deberían poseer. Estas, a su vez, pueden transformarse en específicas cuando se desglosen en grados y conformen el perfil del puesto o niveles, según el diseño que se adopte.

Por otro lado, las competencias específicas son las que se relacionan directamente con el puesto o determinado nivel.

2.2.4 Gestión por competencias en el mundo laboral.

Mulder (2007) expone que las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

Gestionar una empresa a través de las competencias laborales ayuda a desarrollar individuos que tengan y demuestren los conocimientos específicos, así como las habilidades necesarias en su desempeño. La gestión por competencia hace referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias que contribuyan al logro de los objetivos de una organización (Santos, 2001).

Las competencias se han convertido en una forma imprescindible del desarrollo humano para las empresas. Es importante crear un ambiente laboral en el que existan mayores oportunidades de desarrollo. Las empresas están enfocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y que sus empleados tengan los conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan mantenerse en el mercado de trabajo y desarrollen competentemente sus procesos productivos. Rahman, Molina, Parra et al. (2006) hacen notar que dichos procesos son cada vez más exigentes y demandan una mayor creatividad para generar un mejor nivel competitivo.

Páez (2006) indica que el enfoque de las competencias ha tenido auge desde el momento en que se han incrementado los cambios en el entorno, provocados por la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado; traduciéndose en una mayor exigencia en los niveles de competitividad, calidad e innovación para la empresa, y en una mayor exigencia en el rendimiento del trabajo personal. Este panorama ha orientado a las empresas a formular estrategias que les ayuden a consolidar un grupo de colaboradores que se adapte a las exigencias del ambiente.

La idea es reforzada con los comentarios que Páez (2006) sobre el enfoque de competencias como producto de estas necesidades y orientaciones competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente efectivas⁵ que trabajan en la empresa.

⁵ El término, relacionado con las personas altamente efectivas, surge de las aportaciones hechas por Stephen Covey, quien definió siete hábitos que tienen que relacionarse y deben tener los individuos para su efectividad personal e interpersonal tanto en la vida privada como laboral, a fin de aumentar su capacidad para obtener resultados. Los hábitos definidos son: "proactividad, empiece con un fin en mente, establezca primero lo primero, pensar en ganar/ganar, procure primero comprender y después ser comprendido, sinergice, afile la sierra"; al respecto Valls (2003, p. 127) explica que los tres primeros hábitos permiten ser independientes, los siguientes tres ayudan a reforzar el arraigo en el carácter personal para trabajar en equipo, y el último es el integrador que inspira una perseverancia.

Mertens (mencionado en Páez, 2006) explica que "un componente importante de la arquitectura interna de la empresa es la competencia del factor humano, esto es, la contribución que son capaces de desarrollar las personas para alcanzar determinados objetivos"; de esta manera, se deduce una mayor atención al factor humano de una organización, porque se ha tomado conciencia que gracias a éste, se aseguran los estándares de desarrollo orientados a la mejora continua. Por esta situación se han creado procesos de formación y evaluación orientados a motivar el desarrollo personal y organizacional.

Calderón (2006) explica sobre el reconocimiento de la dimensión humana como un factor clave de la productividad, ya que esta dependerá del desarrollo de competencias de las personas y no solamente de la inversión de capital.

El desarrollo personal implica tener capacidades que faciliten la superación de un problema, la mejora de desempeño y el cambio propio. Lazzati (2010) concibe seis aspectos que abarcan las características personales del desarrollo personal y los representa en tres niveles:

- **Primer nivel:** los conocimientos y habilidades específicas.
- **Segundo nivel:** los valores y creencias, así como la vocación.
- **Tercer nivel:** las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional.

Además establece que el desempeño individual está compuesto por el comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado.

2.2.5 La utilidad de la gestión por competencias

El empleo de la gestión por competencias ayuda a una empresa a enfrentar las exigencias del entorno: alta competitividad, productividad y la capacitación continua. Por ello, la tarea de las organizaciones consiste en gestionar el personal competente, considerando que el talento y la competencia de las personas generarán ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Al respecto, Palomo (2010) hace referencia a que el talento de las personas es un valor diferencial que ayuda en la generación de ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo; además de que el profesional con talento es una persona comprometida que manifiesta -en su desempeño laboral- comportamientos de alto rendimiento, capitalizados en el éxito de la empresa.

Por tal razón, la exigencia de apoyarse en la gestión por competencias es muy importante porque busca tener el talento adecuado en los puestos de trabajo; de ahí que se deben definir, identificar y establecer perfiles competenciales que se requieren en la empresa, además de diseñar políticas que incrementen el nivel de compromiso de las personas que laboren en ella.

2.2.6 El modelo de la gestión por competencias

Es utilizado para identificar los tipos y niveles de competencia requeridos para hacer las actividades de diferentes tipos de trabajo. De hecho, la trayectoria del personal se desarrolla al aplicar sus competencias en las tareas propias del perfil del puesto que ocupa. Ghani, Ariffin y Zainuddin (2008) explican que las personas que desarrollan sus competencias tienen iniciativas para conducir sus capacidades a cubrir las carencias que aún tienen respecto a su perfil solicitado; a esto lo han denominado la carrera de los

empleados⁶. Por esta razón, la adquisición y gestión del personal es una base importante para reconocer y desarrollar las competencias laborales.

Arias, Portillas y Flórez (2007) explican que el enfoque por competencias debe estimular un proceso de aprendizaje significativo, integrando la teoría con la práctica para enlazar el conocimiento con la habilidad; de esta manera, considerar las competencias laborales dentro de la carrera de los empleados permitirá la contribución al desarrollo e incremento de la productividad y competitividad. Por tal razón, para lograr una gestión adecuada de las competencias laborales proponen las siguientes acciones:

- Certificar las competencias laborales específicas, reconociendo formalmente la demostración de una competencia normalizada dentro de las actividades laborales, es decir, asegurar la calidad de la empresa certificando no solamente los procesos y productos sino también el desempeño de las personas.
- Normalizar las competencias para establecer las especificaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente dichas normas que deben contemplar:
 - a. Los logros que se deben alcanzar al desempeñar las tareas.
 - b. Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas requeridas para el logro de resultados.
 - c. Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
 - d. Las actitudes y comportamientos requeridos para el desempeño.

⁶ El término mencionado por los autores hace alusión a que dentro de las actividades de los empleados pueden emprenderse programas que midan su potencial, fortalezas y debilidades en el desarrollo de sus responsabilidades asignadas, a fin de establecer estrategias de entrenamiento y preparación para mejorar su desempeño y tener la visión de asignar nuevas tareas mediante programas de mentoring que se desarrollen en toda la estructura de la organización.

- e. Las evidencias de resultados que las personas deben mostrar en su proceso evaluativo, como requisito para certificarse como competente.

2.2.6.1 Diccionario de Competencias⁷

Se desarrolla un listado de competencias para los cargos dentro de Transportes Hugeot con sus definiciones respectivas, según el diccionario de competencias de Martha Alles (2004).

2.2.6.1 Desarrollo del perfil de cargo:

Una vez que se define la necesidad de la incorporación de un nuevo colaborador, el proceso de selección comienza recopilando información necesaria para lo que se denomina “definición del perfil”, haciendo revisión del puesto o cargo. Alles (2006) explica que como parte la cultura organizacional, se espera que un grupo de personas tengan competencias similares y hasta perfiles similares; sin embargo, esto no implica que dos o más personas sean iguales, sólo se espera que en dicha similitud, sea a nivel de competencias cardinales, simplemente en grados diferentes.

El concepto de perfil de cargo u ocupacional es, en palabras de Marín et al. (2001) *“el analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes (...) de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante, es decir, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones lo debe desempeñar”*. De la misma manera, Henao, D. (2004) define al perfil ocupacional como la *“descripción de las habilidades que*

⁷ El Diccionario de Competencias se encuentra en el Anexo 1.

un profesional o empleado debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo” y prosigue con que “la creación de un perfil se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal”.

De esta manera, la importancia de estos perfiles radica en que pueden ser entendidas como características genéricas que requieren una actividad específica, ligada a las necesidades de una organización. En esta misma línea, Henao, D. (2004) describe las características de lo que considera un perfil ocupacional:

- Conocimientos generales del proyecto.
- Conocimientos técnicos especializados del proyecto.
- Habilidades de Comunicación.
- Actitudes requeridas en el trabajo.
- Relación con otros perfiles.
- Recursos materiales asociados.

En base a esta información es posible identificar el tipo de persona requerida y asignar responsabilidades individuales a cada una de ellas. Sin embargo, Alles (2006) enuncia que uno de los aspectos a considerar es la definición del perfil requerido por la organización en cuanto al listado de competencias, conocimientos y experiencia que debe poseer el postulante, el cual tendrá un diferencial con el perfil que esté presente en el mercado, que difícilmente coincidirán en su totalidad. Este diferencial es la diferencia

máxima aceptable y debe definirse con anterioridad en términos de cuánto estará dispuesto a tolerar la organización.

a) Tipos de Perfiles

Los siguientes tipos de perfiles específicos si bien no son los únicos sirven como eje para poder generar nuevos.

- Perfil profesional: Se busca el perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones.
- Perfil ocupacional: Es cuando el profesional debe estar capacitado en determinados temas y en áreas específicas.
- Perfil actitudinal: Consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona como son: La valoración ética, la capacidad de liderazgo, la inteligencia emocional, entre otros.

b) Áreas de requisitos de un Perfil

Así, el perfil ocupacional, sumado a lo expuesto anteriormente por Henao, D. (2004) se puede sumar a lo descrito por Marín et al. (2001) en que este se compone de cuatro áreas de requisitos, posibles de aplicar a casi cualquier tipo o nivel de cargo, siendo estos:

- Requisitos intelectuales: Está relacionado con las exigencias del cargo y hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder

desempeñar el cargo específico de manera adecuada. Dentro de estos requisitos existen los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Adaptabilidad al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: Se refiere a la cantidad de energía, esfuerzo físico y mental que requiere utilizar el ocupante para desempeñar el cargo de manera adecuada.
 - Esfuerzo físico necesario.
 - Destreza o habilidad.
 - Complexión física necesaria.
- Responsabilidades implícitas: Son las responsabilidades que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones a:
 - Supervisión de personal.
 - Material, herramientas o equipo.
 - Dineros títulos o documentos
 - Contactos internos o externos

- Información confidencial
- Condiciones de trabajo: Estas se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que puedan hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, evaluar el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo y facilitar su desempeño.
 - Ambiente de trabajo.
 - Riesgos.

Entonces, en base a estas definiciones sobre el perfil ocupacional, se puede concluir que este sirve para reunir la información necesaria de cada cargo, para así facilitar el reconocer los aspectos básicos y específicos que debe tener la persona idónea al perfil buscado.

c) Perfil por Competencias

Vacarescu (2008) considera que el perfil de competencias para las nuevas empresas debe estar orientado de acuerdo con la calidad de la organización fundada en el conocimiento. El autor sintetiza las principales competencias referentes al desempeño de los directivos y los empleados:

- Para los directivos:
 - a) El pensamiento estratégico, manifestado a través de la capacidad de entender las tendencias del cambio, el ambiente interno y externo de la empresa.

- b) La dirección al cambio, teniendo la capacidad de comunicar la visión estratégica de la organización, despertar la motivación y adhesión de los colaboradores para el logro de innovaciones y la optimización de los recursos.
- c) El manejo de relaciones en una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, competencia, socios, autoridades de gobierno, etc.) de la cual se tendrá cierta influencia, sin que sea una autoridad formal.
- d) La adaptabilidad, es decir, la capacidad para cambiar las estructuras y la gestión por procesos cuando sea necesario.
- e) El entendimiento interpersonal, el cual supone la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a ellas.
- f) La asignación de poder a los colaboradores.
- g) La eficiencia del equipo, que consiste en la capacidad de tener éxito en construir grupos interdisciplinarios que realmente trabajen juntos.
- h) La movilidad, expresada a través de la capacidad de adaptarse a los diferentes ambientes y trabajar eficientemente en esas condiciones.

- Para los empleados:

- a) La adaptabilidad, teniendo la predisposición de considerar al cambio como oportunidades y no como miedos.
- b) La motivación, el verdadero entusiasmo para buscar el compromiso y emprender nuevas competencias técnicas, logrando con ello facilitar el cambio de sus funciones actuales.

- c) La motivación del logro, que significa el impulso a la innovación al estilo Kaizen⁸ para tener la capacidad de responder a la competencia.
- d) La motivación para realizar actividades bajo términos de presión, como son: la combinación de adaptabilidad y resistencia al estrés.
- e) El espíritu de cooperación, que se manifiesta a través de la capacidad de trabajar en grupos interdisciplinarios y considerando el entendimiento interpersonal y la adhesión a la organización.
- f) La orientación a la gratificación del cliente, cumpliendo el deseo de las otras personas: el entendimiento interpersonal, escuchar a los clientes, la iniciativa para superar obstáculos y enfrentar las exigencias de los clientes.

2.2.6.2 Proceso de selección del personal:

El proceso de selección se entiende en base a lo definido por Ganga, F. y Sánchez, R. (2008) el cual es posible dividir en dos procesos fundamentales:

- **El Reclutamiento del personal:**

Es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber (1998), todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de identificar y atraer a empleados potenciales. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso (Gómez y Mejías, 2001; Rojas, 2004; Reyes, 1971; Luthe, 1998; Llano, 1998; Byars, 1995; Dolan, Schuler y Valle, 1999; Zerilli, (1972).

⁸ Kaizen es un método científico usado en Japón para el desarrollo de la creatividad y la innovación en los aspectos de la organización, a través de la mejora de la calidad y el incremento de la productividad (Vacarescu, 2008).

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado (Werther y Davis, 2001; Butteriss, 2000; Martínez, 2001; Cardona, 2000; Galicia, 1994; Aquino, 1991).

Autores como Dessler y Varela (2004); Alcalde, González y Flores (1996) indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis (1990) mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores (1996) proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

- **Selección de personal:**

Alles (2006) expone el porqué de la realización de dicho proceso y explica que se basa en el principio de seleccionar a la mejor persona para cada puesto en relación al puesto a ocupar, considerando las realidades y contextos en el cual se encuentra inmersa la organización y no a seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la organización pueda incorporar a ella. La expresión de “incorporar talentos” a la organización casi siempre es lo que una organización busca para optimizar los procesos dentro de ella, sin embargo hay que tener en cuenta el *por*

qué y el *para qué* hacerlo para así no confundir lo que es el talento con lo que es la competencia. El primer término, es definido según la Real Academia Española en su segunda acepción como la “Capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación” (RAE, 2001); mientras que competencia “Hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso dentro de un puesto de trabajo” (Alles, 2006).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Dicho proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Por lo tanto es un proceso y su inicio es específicamente en el reclutamiento, en palabras de Alles (2006), Milkovich y Boudreau señalan que su importancia se deriva a que es un proceso de comunicación entre dos canales: *los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.*

Así, Edgar Schein (1988), en palabras de Alles (2006) plantea que:

“La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar

empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia. Así, se logran identificar nuevamente las dos perspectivas mencionadas anteriormente: la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización, y la del administrador, que quiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de ésta” (Alles, 2006).

La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida y forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive (Casado, 2003). Su éxito depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento: si se hace apropiadamente, será posible una selección exitosa, pero por otro lado si el reclutamiento es inadecuado se corre el riesgo de tomar una decisión inconveniente para la organización.

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal.

Pasos para un proceso de sección

Alles (2006), establece los siguientes pasos para un proceso de selección:

1. Necesidad de cubrir una posición y decisión de hacerlo.
2. Solicitud de empleados o solicitud del personal.
3. Revisión del perfil del puesto.
4. Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición
5. Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna.
6. Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado: interno y externo.
7. Recepción de candidaturas o postulaciones.
8. Primera revisión de antecedentes. Implica lecturas de currículum vitae (CV) o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet.
9. Entrevistas (una sola o varias rondas). Lo usual son dos rondas de entrevistas. El objetivo de las entrevistas son: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

10. Evaluaciones específicas. Se realizarán todas las indagaciones posibles en el paso 9. En muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar. Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se preguntan en el transcurso de alguna entrevista para despejar aspectos relacionados con conocimientos, y en cosas especiales pueden realizarse evaluaciones adicionales.
11. Formación de candidaturas. Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previstos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.
12. Confección de informes sobre finalistas. La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.
13. Presentación de finalistas al cliente interno. El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquello que este pueda necesitar.
14. Presentación de finalistas por parte del cliente interno.
15. Negociación de la oferta de empleo. Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

16. Presentación de la oferta por escrito.
17. Comunicación a los postulantes que quedaron afuera del proceso de selección.
18. Proceso de admisión.
19. Inducción.

2.2.6.3 Evaluación de desempeño⁹

La evaluación de desempeño es utilizada por las empresas para analizar el desempeño laboral de los trabajadores. Este puede ser definido como “el comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales” (Salas, R. at al., 2012).

En este sentido, la evaluación de desempeño es un proceso continuo en donde la evaluación de la calidad del trabajador es vinculada con la responsabilidad institucional y el compromiso social. Para determinar la calidad del trabajo, es necesario tener en cuenta las condiciones de este y las condiciones personales de cada trabajador, en las cuales se debe profundizar al analizar los resultados evaluativos, a fin de determinar los problemas identificados de dichos trabajadores, los cuales requieren decisiones de gestión y/o capacitaciones.

Para que exista un buen desempeño laboral es necesario en primer orden, ser competente y además tener en cuenta el estado de las condiciones personales y de trabajo existentes.

⁹ Evaluación de Desempeño, entendida por Salas, R. at al. (2012).

La evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones. Sin embargo, se cree que las evaluaciones de desempeño se realizan para decidir aumentos de salarios o desvinculaciones de colaboradores, pero las evaluaciones de desempeño tienen otras implicancias en la relación jefe-empleado y empresa-empleados (Alles, 2000).

Alles (2000), sintetiza otras utilidades de las evaluaciones de desempeño:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Alles (2000) explica en base a lo expuesto por Edgar Schein que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, es decir, el grado de satisfacción que sus empleados tienen en relación con la tarea realizada.
- Las personas en su mayoría necesitan y esperan una retroalimentación; a partir de cómo hacen determinadas tareas pueden saber si deben modificar sus comportamientos.

Alles (2000) continúa exponiendo que se requiere abandonar todo enfoque punitivo de la evaluación del desempeño, para dirigirla hacia la integración coordinada y dinámica del binomio: evaluación del desempeño/educación permanente.

La evaluación del desempeño necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la evaluación externa.

Así, las evaluaciones del desempeño requieren que el trabajador demuestre sus capacidades, actitudes y valores de forma directa: ya sea practicando acciones y/o ejecutando tareas que solucionen problemas concretos o creando algún producto en un contexto laboral determinado.

Al evaluar el desempeño es necesario contemplar la totalidad de las funciones que este trabajador tiene en el ejercicio de su labor; o sea las asistenciales, educacionales, investigativas y de dirección o administrativas. Siempre hay que tener presente que en ninguna evaluación es posible evaluarlo todo, por lo que siempre tiene que ser muestral y su éxito dependerá de la calidad de las tareas y acciones seleccionadas, que tiene que contemplar actividades inherentes a cada una de las funciones de su desempeño laboral.

La evaluación del desempeño incluye en sí misma la evaluación de las competencias, de conjunto con las condiciones laborales y personales requeridas para su actuación en un determinado puesto de trabajo. Para que un profesional tenga un buen desempeño laboral requiere ser competente; pero el hecho de ser competente, por sí mismo, no garantiza siempre un buen desempeño profesional, ya que va a depender de las restantes condiciones existentes.

La evaluación de competencias es un proceso de verificación de evidencias del desempeño laboral, contra un estándar definido como norma, para determinar si es competente o aún no, al realizar una función laboral determinada.

Siempre se debe privilegiar la observación directa del desempeño del trabajador, ya que la fuente principal de evidencia es la actuación del individuo en circunstancias laborales o lo más parecido a ellas. Hay que garantizar que las técnicas y los

procedimientos utilizados en la certificación de competencias, se realicen de conformidad con los lineamientos administrativos, técnicos y metodológicos diseñados para ese fin y siempre se debe tener en cuenta las percepciones de satisfacción de los usuarios de los servicios y otros resultados positivos intangibles.

La medición de competencias es fundamentalmente de orden cualitativo, se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base a la norma. Son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, sobre la base de la observación de su trabajo y de los productos del mismo. También suele contener evidencias del conocimiento teórico y práctico aplicado en la ejecución de las actividades laborales.

La Gestión por Competencias debe evaluar el desempeño con base en los objetivos establecidos, y medir los resultados de cada persona a fin de establecer el grado de contribución que cada una de ellas hace a la empresa. De ahí que una responsabilidad que no se debe pasar por alto es informar a los empleados sobre los estándares utilizados para ser evaluados en su desempeño y establecer mecanismos de retroalimentación que permitan monitorear su progreso.

a) Evaluación de Desempeño por Competencias

Alles (2000) por su parte expone que las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Es decir, si la compañía trabaja con un esquema de competencias, se evaluará en función de estas mismas. Las competencias para una empresa se fijan en su conjunto (competencias cardinales), y luego por área y nivel de posición, hasta cargos específicos (competencias genéricas). En otras palabras, cuando una

empresa cuenta con definiciones de -perfil por competencias-, se debe realizar una evaluación de -desempeño por competencias-.

Evaluar las competencias implica un proceso con el que se acopia información sobre las competencias desarrolladas por el trabajador y son comparadas con el perfil de competencias requeridas por el puesto de trabajo, con la finalidad de formular acciones que ayuden a hacer ajustes Grados, Beutelspacher y Castro (referenciados en Gil, 2007) explican que la evaluación por competencias tiene dos finalidades:

- Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Gil (2007) además menciona que se pueden emplear diversas técnicas para la evaluación de competencias; la más adecuada será aquella que se apoye del comportamiento de las personas en el puesto de trabajo, que es el lugar donde se percibirá la actuación real del ejercicio laboral y se podrán verificar los conocimientos, habilidades y valores que integran la competencia laboral requerida para los puestos; para tal efecto hace un compendio de las técnicas que pudieran ser útiles para los propósitos del desempeño laboral:

- a) Por experiencia práctica:
 - Lista de verificación.
 - Sistemas de escalas para la observación.
 - Incidentes críticos.
 - Simulación y ejercicios prácticos.

- b) Por Características y experiencias del evaluado:
 - Test psicológico.
 - Recogida de información biográfica.
 - Entrevista de evaluación.
 - Portafolios¹⁰.

- c) Por Valoraciones del evaluado o de los miembros de la organización:
 - Autoinforme sobre comportamientos.
 - Balance de competencias¹¹.
 - Evaluación de 360°.

2.2.6.4 Capacitación:

Martínez y Martínez (2009), explican que en concreto la capacitación permite la ejecución coordinada de todas las acciones que lleva a cabo la empresa, y su misión fundamental es la gestión de los recursos humanos para procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado. El desempeño laboral, entendido como “El comportamiento de los trabajadores del punto de vista de sus aportes a la eficiencia

¹⁰ Un portafolio es una carpeta en la que se recogen las experiencias formativas y profesionales de cada persona, con el fin de registrar documentalmente las competencias adquiridas en un tiempo determinado (Gil, 2007).

¹¹ Un balance de competencias es una técnica de autoevaluación que permite tomar conciencia de sus propias competencias, motivaciones y compromisos para construir un proyecto de profesionalización según las necesidades del mercado laboral (Rodríguez, citado en Gil, 2007).

productiva y el clima organizacional de la empresa” (Martínez, 2009) es el resultado de factores múltiples, donde la importancia de la capacitación yace en la solución de los problemas efectivos de la organización.

Desde esta perspectiva, la planificación de la capacitación se inicia desde el análisis de las necesidades de capacitación e involucra a los niveles jerárquicos de la empresa. Sus pasos se pueden definir en:

- i. Quiénes se van a capacitar.
- ii. En qué se les va a capacitar.
- iii. Cómo se va a realizar la capacitación.
- iv. Cuánto va a costar el plan de capacitación.

En una visión más amplia, planificar la capacitación significa establecer pautas para llevar a cabo en un espacio de tiempo determinado, un conjunto de acciones formativas, las cuales han sido seleccionadas a base de un análisis de las necesidades de capacitación, la oferta de servicios formativos y los recursos disponibles para realizar las acciones de capacitación. Sin embargo, se debe tener en cuenta:

1. La capacitación solo puede influir en algunos de los factores del desempeño del trabajador, de forma particular, en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición al trabajo.
2. La capacitación es un medio eficaz, pero no el único, para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema e desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar otras soluciones.

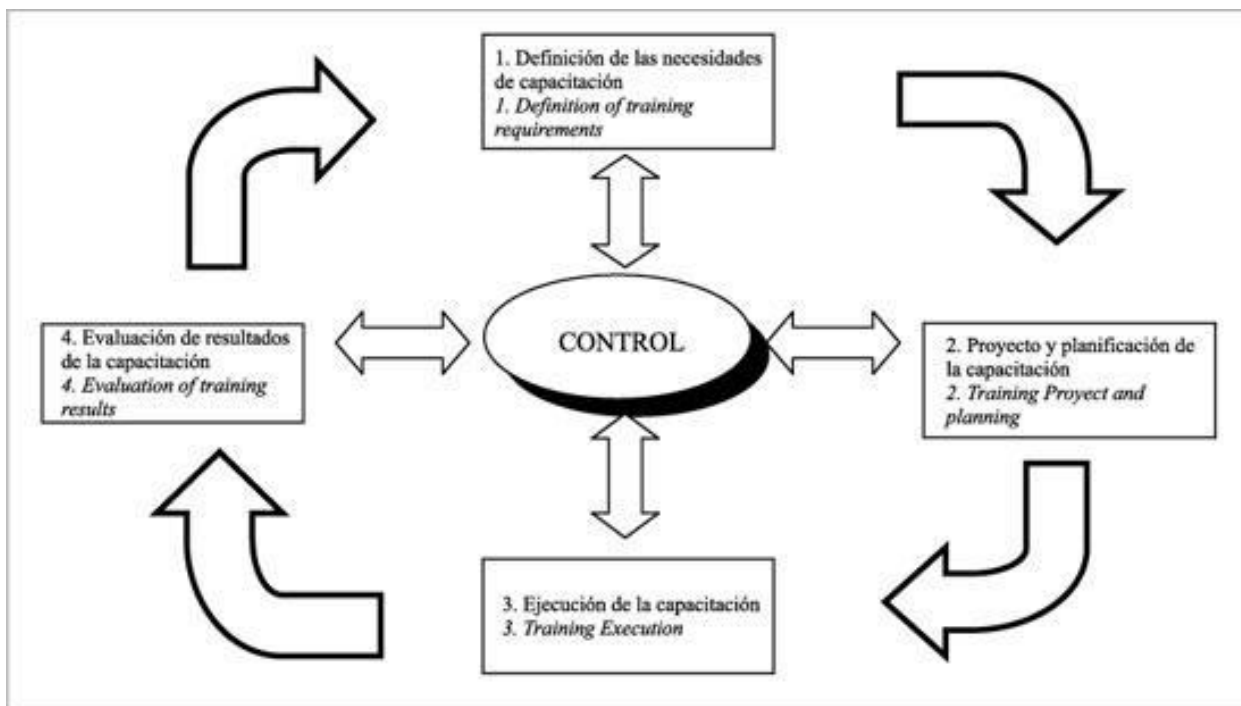
3. El desempeño de los trabajadores puede encontrarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizaciones inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica. En tal caso, la capacitación no tendrá efectos. De forma inversa, la incompetencia puede ser la causa del desempeño laboral bajo, y en este caso, cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola.

El proceso para la elaboración de un programa de capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas (Chiavenato, 2002):

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras;
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas;
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento;
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Este ciclo, compuesto de cuatro tiempos, es propuesto por la ISO 10015 y se lo puede representar como aparece en la Figura 1:

Figura n° 1: “Ciclo de Capacitación (ISO 10015)”



Antes de comenzar la capacitación es necesaria realizar una 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. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente. En caso contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo (Chiavenato, 2002).

Para hacer el levantamiento de las necesidades de formación, se deben analizar los problemas que están ocurriendo con mayor frecuencia y que estén obstruyendo el rendimiento de los trabajadores y obstaculizan el logro de calidad definidos por el servicio. Las necesidades de formación pueden plantearse teniendo en cuenta no sólo la etapa actual, también pueden ser diseñados de acuerdo con los objetivos que se desean lograr a mediano y largo plazo. Pueden considerarse indicadores de la necesidad de formación: la incorporación de nuevos métodos de construcción y técnicas, la utilización de nuevos componentes, equipos, herramientas y materiales, el incumplimiento de los plazos establecidos para una actividad, mientras que esto ocurra en las situaciones normales en el trabajo; observaciones de los errores y desperdicios; baja productividad de la mano de obra, la aparición o el aumento del número de accidentes en el trabajo, constante ausentismo, alta rotación de los trabajadores, entre otros (Holanda, 2003).

Según Gil (2001), el diagnóstico de necesidades de capacitación es concebido como una investigación que se desenvuelve en tres niveles:

a) Análisis organizacional

Consiste en la identificación de los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, a fin de determinar las formas de entrenamiento que podrá contribuir para su elevación.

b) Análisis de las tareas

Consiste en la identificación de las actividades que componen las tareas y de los requisitos personales necesarios para su desempeño eficaz. La capacitación tiene como objetivo fundamental capacitar a las personas para el desempeño de las atribuciones de sus

cargos, estos cargos están constituidos por tareas. Así, el análisis de tareas consiste en estudios para determinar el tipo de comportamiento que los empleados deben presentar para el adecuado desempeño de las respectivas tareas, como conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. El análisis de las tareas requiere la obtención de los siguientes datos:

- Identificación de las actividades que componen la tarea;
- Identificación de las responsabilidades del ejecutante de la tarea;
- Identificación de las condiciones de trabajo y riesgos;
- Conocimientos, habilidades y actitudes requeridas.

Después de realizar el análisis de las tareas se realiza el mapa de competencias, que es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son requeridas para el desempeño de la actividad profesional. En el marco de la Gestión por Competencias, los mapas constituyen una herramienta fundamental para llevar a cabo un modelo de Gestión de Personas (Alles, 2006).

c) Análisis de los recursos humanos

Consiste en verificar en qué medida los empleados disponen de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño de las tareas necesarias para el alcance de los objetivos de la organización. Así, el análisis organizacional aclara sus objetivos; el análisis de las tareas, lo que es necesario para alcanzar los objetivos, y el análisis de los recursos humanos las carencias del personal y sus necesidades en cuanto a la ejecución de una tarea (Gil, 2001).

El análisis de los recursos humanos se obtiene a través de: entrevistas, cuestionarios, test y simulaciones. Entretanto, lo más efectivo es la observación directa o indirecta de la ejecución de la tarea, pues posibilita identificar el desempeño deseado y el desempeño real de los empleados (Gil, 2001).

Con otra mirada Alles (2005) utiliza el término "formación" ya que este sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objeto de lograr una mejor adecuación de la persona en su puesto de trabajo. La formación implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del codesarrollo, el coaching y el autodesarrollo.

- a) El codesarrollo implica un ciclo de talleres presenciales con instancias de seguimiento, las cuales son guiadas por un instructor para el desarrollo de competencias específicas.
- b) El coaching corresponde a una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol –choach y aprendiz-
- c) El autodesarrollo laboral, corresponde a acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación a su puesto de trabajo.

Tipos de formación de competencias

- a) Entrenamiento y capacitación: El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen difieres aproximaciones y vertientes. Las acciones para la

formación de las competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes:

- Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente del tipo práctico como lo son los “talleres”.
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: Los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias
- El auto desarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias
 - b) Coach en el proceso de formación de competencias: Las acciones de formación se optimiza con la guía o la supervisión de una persona experta que determine cuáles acciones son indicadas en cada caso y cómo guiar a la persona en su propio autodesarrollo.

4. Investigación Empírica

4.1 Tipo de Investigación

Esta investigación realizará un estudio descriptivo del tipo transversal a la empresa Transportes Hugeat, ya que se describirá y medirá características de situaciones laborales, que ocurren en ella sin compararlas con otros periodos en la empresa. Esta descripción y medición permitirá efectuar un análisis estratégico, la descripción de los perfiles de puestos de trabajo, la definición de competencias Transversales y Específicas para cada perfil de puesto de trabajo, las evaluaciones de desempeño y las capacitaciones pertinentes.

Se optó por este estudio ya que ofrece un panorama de la empresa lo más preciso posible de la situación laboral en ella. Los conceptos estudiados son los siguientes:

- Análisis estratégico.
- Características de los puestos trabajo.
- Proceso de selección del personal.
- Competencias necesarias de la empresa y para cada puesto de trabajo.

4.2 Diseño de investigación.

El diseño de esta investigación se enmarca dentro del diseño no experimental, ya que se realizará una investigación empírica describiendo los conceptos y situaciones laborales tal como ocurren en un momento dado y no se manipulan.

Por su dimensión temporal, se define como una investigación transversal dado que se recolectaron los datos en un momento y tiempo único en la empresa.

4.3 Selección de la muestra y forma de recolección de los datos

La muestra corresponde al total de la población muestral, es decir, es un *censo*. En transportes Hugeot, serán entrevistados los dueños y el personal administrativo, los cuales son en total nueve personas.

La recolección de información de este censo será mediante una entrevista semi-estructurada ya que se necesita obtener la información de manera más detallada. La entrevista tendrá varios ejes temáticos entre ellos:

- Análisis estratégico.
- Caracterización de puestos de trabajos.
- Proceso de selección del personal.
- Necesidades de la evaluación de desempeño.
- Capacitación.

Dentro de la temática de análisis estratégico se obtendrá información mediante las siguientes preguntas abiertas:

- ¿Cómo le gustaría que fuese su empresa en el futuro?
- ¿Cuáles serían los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo le gustaría que hablaran de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

El modelo de Gestión por Competencias se basará en las respuestas a las preguntas cerradas –las planteadas anteriormente- y también en el análisis de la información que existe en la empresa y en el entorno directo, como de su relación con sus principales stakeholders (clientes, proveedores, cliente interno, etc.); para así definir tanto las competencias transversales, como las específicas deseadas por la organización para el para el proceso de selección de personal.

4.4 Resultados

4.4.1 Análisis Estratégico de Transportes Hugeot.

En cuanto al análisis estratégico interno de la organización, se puede enunciar lo siguiente:

a) Fortalezas

- La principal fortaleza de Transportes Hugeot radica en que su líder Eduardo Hugeot, se le reconoce por sus pares como una persona íntegra, preocupado por sus trabajadores y con una amplia experiencia en el rubro.
- La empresa cuenta con una infraestructura adecuada que sobrepasa los estándares exigidos por la compañía CCU.
- Transportes Hugeot, es reconocida como la empresa de mayor confianza y compromiso en sus responsabilidades con respecto a las otras empresas que prestan el mismo servicio para CCU.
- Dada la responsabilidad en su gestión y utilidades, la empresa ha hecho que no tenga problemas de obtener financiamiento de capitales externos y además permite descuentos especiales con sus proveedores.

- Además, el consumo de bebidas de fantasía y alcohólicas es transversal dentro de la sociedad chilena. Esto es de suma importancia, ya que corresponde a los productos que la empresa transporta.

b) Debilidades

- Transportes Hugeot es un empresa de origen familiar, pese a su crecimiento ha sido muy difícil delegar autoridad a otras personas ajenas a la familia, lo que ha provocado jornada laborales extensas y que sobrepasan lo permitido por el código del trabajo.
- Además presenta una escasez de profesionales titulados en los altos cargos y de una persona que esté a cargo solo del área de Recursos Humanos.
- Uno de los factores más preocupante para la organización es la delincuencia de sus peonetas, este factor corresponde al principal motivo de desvinculación de estos con la empresa.

Con respecto al análisis externo de la empresa se concluyó:

c) Oportunidades

- Los mayores volúmenes de ventas se encuentran entre los meses de Agosto a Mayo, debido a las altas temperaturas de la región.
- La desaceleración económica se ve reflejada en la disponibilidad de mano de obra, la cual no existía el año anterior (2013). Consecuencia de lo anterior, se ha podido discriminar en la selección del personal.

- La compañía (CCU) está utilizando un plan piloto para mejorar el tiempo de entrega de las mercaderías de acuerdo a las rutas.

d) Amenazas

- Por otro lado, en los meses de junio y julio las ventas disminuyen cerca de un 40% con respecto a otros meses, debido a los factores climáticos (estación de invierno).
- El aumento en el precio del petróleo que constituye a la principal fuente de energía de la empresa y representa 80% de los costos de la empresa.
- También, los movimientos sindicales, que pese a no corresponder al sindicato de Transportes Hugeot, estos buscan adhesión a dichos movilizaciones haciendo bloqueos a la entrada y salida de camiones, lo cual impide el funcionamiento de la empresa.
- La congestión vehicular en la Región Metropolitana, también es un factor que se considera como una amenaza, ya que no se logran realizar las entregas de mercaderías en los horarios estipulados.

4.4.2 Directrices Estratégicas de Transportes Hugeot

Del análisis estratégico anterior se construyen las siguientes directrices para la empresa:

Visión

“Ser reconocida como la mejor empresa de transportes de bebidas alcohólicas y de fantasía de Chile, haciendo entrega de un servicio íntegro; con altos estándares de calidad, y siempre con un alto grado de compromiso con nuestros grupos de interés.”

Misión

“Transportar bebidas alcohólicas y de fantasía de la Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) en las zonas norponiente de la Región Metropolitana, destacando por nuestro compromiso con nuestros clientes en los tiempos de entrega de nuestro servicio.”

Valores Organizacionales

- Calidad en el servicio
- Compromiso con la calidad
- Responsabilidad.

4.4.3 Definición de Competencias transversales de Transportes Hugeot.

Con respecto al análisis estratégico realizado y la propuesta de las directrices estratégicas para la empresa Transportes Hugeot se sugieren las siguientes competencias que todos los trabajadores de la empresa deberían poseer:

- Compromiso (En Grado A)
- Ética (En Grado A)

Compromiso se desprende de los valores que posee la empresa y además recalca ser su ventaja competitiva en relación a sus competidores.

Ética se sugiere por el hecho de que la mayoría de los trabajadores de todos los niveles organizacionales tanto Administrativo, Choferes y Peonetas manipulan dinero dentro de su jornada laboral, la falta de selección de personal sin esta competencia ha generado pérdidas monetarias.

4.4.4 Definición de Competencias Específicas de Transportes Hugeot

Se aplicó un censo a los Gerentes de la empresa Transportes Hugeot, con el propósito de determinar las competencias específicas requeridas tanto para los niveles Profesional y Administrativo, Choferes y Peonetas; de las cuales se desprenden los siguientes resultados:

a) Nivel Profesional y Administrativo

En la Tabla N° 1, se muestran las opciones de competencias para determinar las competencias necesarias estimadas por los cuatro directivos de la organización: en total son 20 votaciones ya que cada uno elige cinco competencias que estima necesaria para el nivel que se está evaluando, preferencias reflejadas en la columna de *N° de Preferencias*; de los cuales da un resultado de 100% en la sumatoria de las votaciones de las respectivas competencias a elección.

Las competencias exigidas para este nivel en Grado A son *Calidad del trabajo* con cuatro preferencias (20%), *Trabajo en equipo* con tres (15%), y *Responsabilidad* también con un cuatro (20%). Mientras que las competencias requeridas en Grado B son *Productividad e Iniciativa*, ambos con un tres preferencias (15%).

Se desestimó la competencia de *Aprendizaje continuo* y *Orientación a los resultados* por la baja votación dentro de las preferencias de los mismos directivos de Transportes Hugeot.

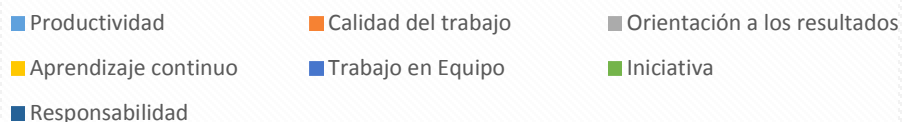
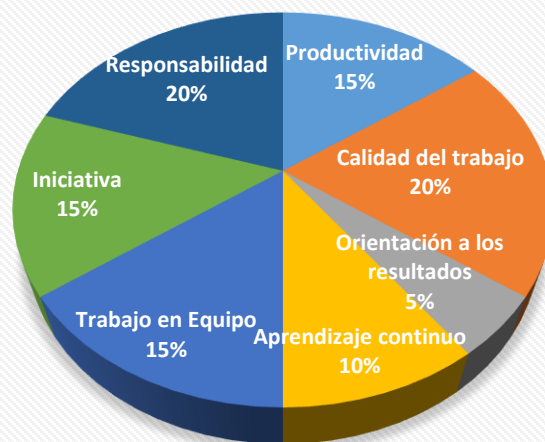
Tabla n° 1: “Tabla de competencias para nivel Profesional y Administrativo”						
Nivel Profesional y Administrativo			Grado			
Competencias	N° de preferencias	Porcentaje (%)	A	B	C	D
Productividad	3	15		X		
Liderazgo	-	0				
Orientación al cliente Interno- Externo	-	0				
Calidad del trabajo	4	20	X			
Orientación a los resultados	1	5		X		
Comunicación	-	0	X			
Aprendizaje continuo	2	10		X		
Trabajo en Equipo	3	15	X			
Capacidad de Planificación y Organización	-	0	X			
Iniciativa	3	15		X		
Flexibilidad	-	0				
Autocontrol	-	0				
Responsabilidad	4	20	X			
Total	20	100				

Fuente: Elaboración Propia.

Observando los resultados de la *Tabla de competencias de nivel Administrativo y Profesional*, parece importante que para este nivel además se debe incluir *Comunicación* (Grado A), como también *Capacidad de Organización y Planificación* (Grado A) para lograr los objetivos organizacionales y específicos del cargo. Se incluye la competencia *Comunicación* (Grado A), dado que para poder adquirir la competencia de *Trabajo en Equipo* –definida por los directivos- se complementa con dicha competencia entre los integrantes de la organización para lograr efectivamente los objetivos y metas establecidas por la organización. Mientras que la segunda competencia nombrada, *Capacidad de Planificación y Organización*, constituye una herramienta indispensable a la hora de

realizar trabajos administrativos, pudiendo ser así complementario a la competencia de *Productividad*, señalada como cuarta dentro de las cinco más importantes por parte de los Directivos.

Figura N° 2: "Resultados de Competencias Nivel Profesional y Administrativo"



Fuente: Elaboración Propia.

b) Nivel Choferes

En este nivel, los directivos de la organización indicaron dentro de sus preferencias las competencias de *Trabajo en equipo* y *Productividad* en Grado A con un cuatro (20%) y cinco (25%) respectivamente. También, señalaron en Grado B la *Calidad del trabajo* con cinco preferencias (25%) y *Responsabilidad* con un tres (15%). El *Autocontrol* fue indicado como una competencia Grado C, requerida para dicho nivel con tres preferencias (15%).

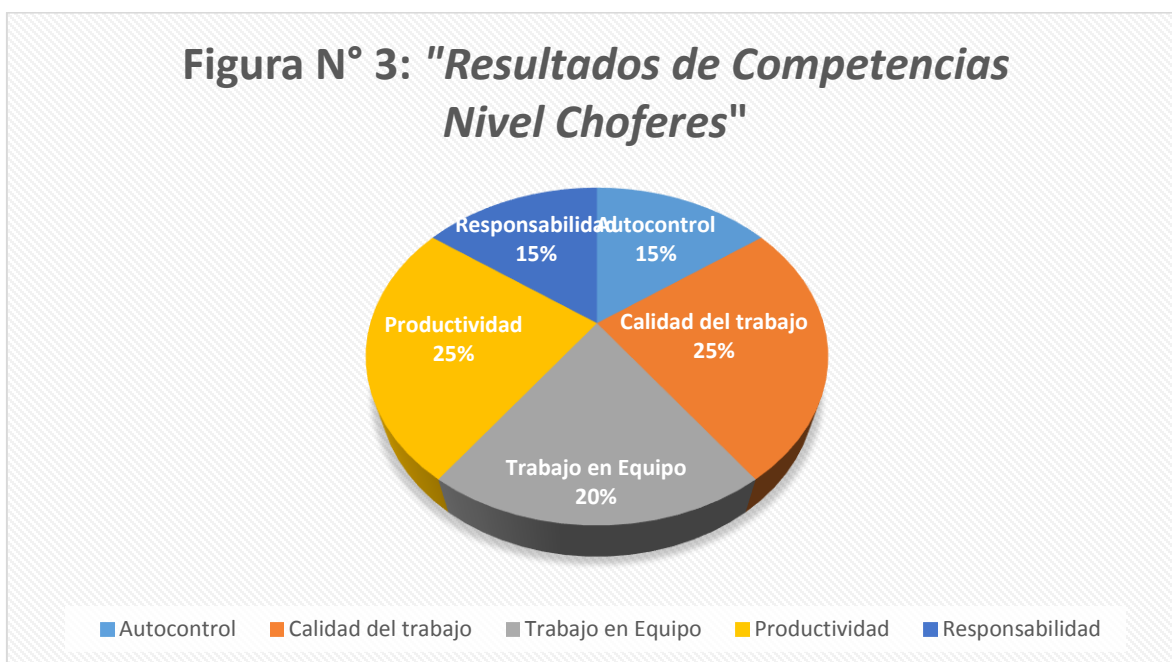
Tabla n° 2: “Tabla de competencias para nivel Choferes”						
Nivel Choferes			Grado			
Competencias	N° de Preferencias	Porcentaje (%)	A	B	C	D
Temple	-	0				
Integridad	-	0				
Autocontrol	3	15			X	
Conciencia Organizacional	-	0				
Liderazgo	-	0	X			
Profundidad en el conocimiento de los productos	-	0				
Calidad del trabajo	5	25		X		
Credibilidad Técnica	-	0				
Trabajo en Equipo	4	20	X			
Preocupación por el Orden y la Claridad	-	0		X		
Productividad	5	25	X			
Responsabilidad	3	15		X		
Total	20	100				

Fuente: Elaboración Propia.

Además, es importante agregar las competencias *Liderazgo* (Grado A) y la *Preocupación por el Orden y Claridad* (Grado B) por ser competencias relevantes para este nivel.

Liderazgo, ya que en los choferes recae la responsabilidad de la integridad de sus colaboradores (Peonetas) para la realización de la entrega de productos en los márgenes de tiempos establecidos a los distribuidores, por lo cual la imagen de un líder aportaría para el desarrollo de dicha actividad.

Por otro lado, es de relevante incluir *Preocupación por el Orden y Claridad*, dado que son los choferes los intermediarios entre la organización y los distribuidores a la hora de recibir el dinero en las transacciones de estos últimos, de esta forma constituyen una de las caras visibles de Transportes Hugeot.



Fuente: Elaboración Propia.

c) Nivel Peonetas

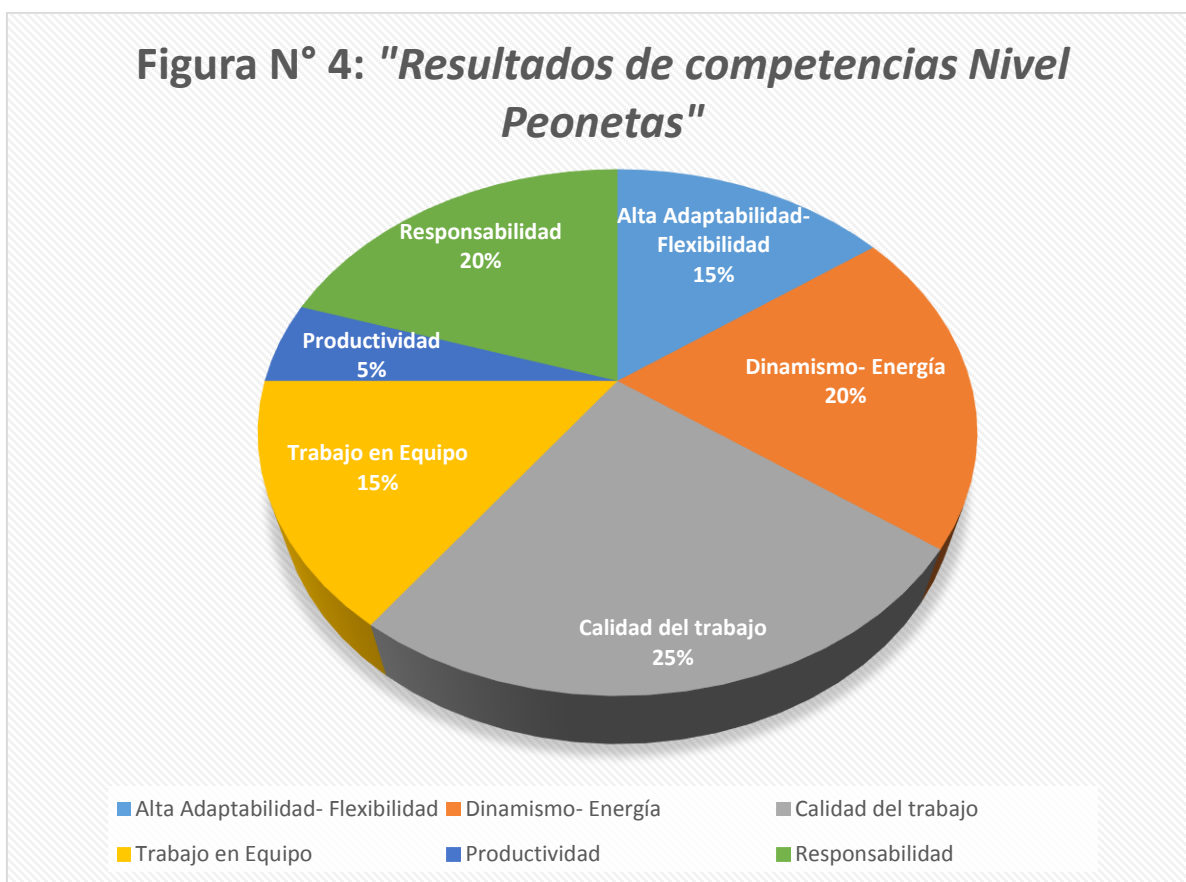
Para finalizar, en el nivel de Peonetas se indicó que en Grado A se requiere la *Calidad del trabajo* y *Responsabilidad* con un cinco (25%) y cuatro (20%) respectivamente. Por otro lado, en Grado B se requieren la *Alta Adaptabilidad - Flexibilidad* con tres preferencias (15%), *Dinamismo - Energía* con cuatro preferencias (20%) y Trabajo en equipo con tres (15%).

Se desestimó la competencia de *Productividad* por la baja votación dentro de las preferencias de los mismos directivos de Transportes Hugeot.

Tabla n° 3: “Tabla de competencias para nivel Peonetas”						
Nivel Peonetas			Grado			
Competencias	Opción	Porcentaje %	A	B	C	D
Alta Adaptabilidad- Flexibilidad	3	15		X		
Capacidad para aprender	-	0				
Dinamismo- Energía	4	20		X		
Calidad del trabajo	5	25	X			
Comunicación	-	0		X		
Temple	-	0			X	
Trabajo en Equipo	3	15		X		
Perseverancia	-	0				
Integridad	-	0				
Autocontrol	-	0				
Productividad	1	5				
Responsabilidad	4	20	X			
Total	20	100				

Fuente: Elaboración Propia.

Mientras que para este nivel se ha considerado añadir como competencia la *Comunicación* (Grado B), debido a que los Peonetas poseen contacto directo con cliente final a la hora de realizar descargue de mercadería a los establecimientos con los cuales la organización trabaja. Además se estima relevante incluir *Temple* (Grado C), a causa de que la labor de los Peonetas requiere de esfuerzo físico a la hora de desarrollar sus tareas.



Fuente: Elaboración Propia.

4.4.5 Desarrollo de perfiles de Cargo.

1.- Nivel Profesionales y Administrativos

a) Nombre del cargo: Gerente General

Unidad: Gerencia General

Requisitos:

- Titulado de Ingeniería Civil, Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima comprobable cinco años en funciones del área y al menos 2 años de experiencia en Jefaturas con personas a cargo.
- Conocimientos en Normativa Legal acorde al rubro de transportes.

Tareas Principales:

- Encargado de remuneraciones, finiquitos y facturaciones.
- Control de ventas y operativa bancaria.
- Recepción de pagos de CCU
- Revisión de informes de cuentas corrientes.
- Realización de Balances y Estados de Resultados.
- Cumplimiento de normativas de Inspección del Trabajo y Tesorería.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 4: “Competencias requeridas para el cargo de Gerente General”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Hombre o mujer mayor de 30 años, titulado de Ingeniería Civil, Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial, con conocimientos en normativas legales acorde al rubro de transportes.
- Experiencia comprobable de 5 años en funciones acorde al área y 2 años de experiencia deseable en jefaturas con personas a cargo.
- Dentro de sus responsabilidades esta ser el encargado en remuneraciones, finiquitos y facturaciones; controlar las ventas y verificar la operativa bancaria. Además, deberá hacer recepción de pagos de CCU, como también la realización de Balances y Estados de Resultados de la organización.

b) Nombre del cargo: Gerente de Operaciones

Unidad: Gerencia General

Requisitos:

- Titulado de Ingeniería Civil, Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima comprobable 5 años en funciones similares en el área de transportes y al menos 2 años de experiencia en Jefaturas con personas a cargo.
- Deseable conocimiento en Mecánica.

Tareas Principales:

- Controlar mantenimiento y funcionamiento de camiones de carga.
- Realizar compras de repuesto de camiones.
- Controlar la distribución de cargas.
- Programación y control de taller de camiones.
- Hacer control de cuentas corrientes.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 5: “Competencias requeridas para el cargo de Gerente de Operaciones”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Hombre o mujer, mayor de 30 años, titulado de Ingeniería Civil, Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima comprobable de 5 años en funciones en área similar relacionada al rubro de transporte y deseable experiencia en jefaturas con personas a cargo, como también conocimientos en Mecánica para la mantención y adecuado funcionamientos de camiones de carga.
- Dentro de sus responsabilidades está hacer control de cuentas corrientes; realizar compras de repuestos de camiones; controlar la distribución de cargas.

c) Nombre del cargo: Gerente de Finanzas

Unidad: Gerencia Finanzas.

Requisitos:

- Titulado en Ingeniería Comercial o Contador Auditor.
- Experiencia mínima comprobable 5 años en funciones similares.

Tareas Principales:

- Realización de estudio de costos.
- Búsqueda de fuentes de financiamiento externo.

Competencias Requeridas:

Tabla n°6: “Competencias requeridas para el cargo de Gerente de Finanzas”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Descripción del Cargo:

- Hombre o mujer, mayor de 28 años, titulado de Ingeniería Comercial o Contador Auditor.
- Experiencia mínima de 5 años en funciones similares.
- Encargado de la realización de estudios de costos y la búsqueda de fuentes de financiamiento externo.

d) Nombre del cargo: Jefe Administrativo General.

Unidad: Gerencia General.

Requisitos:

- Titulado de Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima deseable de 3 años en cargos de jefatura.
- Experiencia mínima comprobable de 2 años en Recursos Humanos (no excluyente).

Tareas Principales:

- Realización de pago a proveedores.
- Conocimiento en el uso de cuentas corrientes.
- Selección de personal.
- Realización de informes de desvinculaciones de personal.
- Programación y distribución del personal.
- Control de asistencia del personal.
- Recepción de licencias médicas.
- Encargado de realizar archivos de trabajadores.

Competencias Requeridas:

Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Hombre o mujer, mayor de 28 años, titulado de Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos de jefatura y/o experiencia mínima acreditable de 2 años en Recursos Humanos (no excluyente).
- Dentro de sus funciones está la realización del proceso de selección de personal, desvinculaciones, programación y distribución del personal, como también la recepción de licencias médicas y controlar la asistencia del personal. Además, es el encargado de la realización de pago a proveedores y llevar el control de cuentas corrientes.

e) Nombre del cargo: Jefe de Cuentas Corrientes.

Unidad: Gerencia de General.

Requisitos:

- Técnico en Administración de Empresas o Ingeniero Comercial.
- Experiencia laboral superior a 3 años en cargos similares.

Tareas Principales:

- Hacer control en cuadraturas de cuentas corrientes.
- Generar informes de cuadratura de cuentas corrientes.

Competencias Requeridas:

Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción:

- Técnico en Administración de Empresas o Ingeniero Comercial (hombre o mujer).
- Experiencia deseable superior a 3 años en cargos similares.
- Encargado de realizar control en cuadratura de cuentas corrientes y la generación de informes de cuadratura de los mismos.

f) Nombre del cargo: Prevencionista de Riesgos.

Unidad: Gerencia General.

Requisitos:

- Titulado en Ingeniería en Prevención de Riesgos.
- Experiencia mínima deseable de 2 años.
- Licencia de conducir clase B.

Tareas Principales:

- Confección de informe de accidentes.
- Verificación de normativa legal y visitas a terreno.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 9: “Competencias requeridas para el cargo de Prevencionista de Riesgos”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Hombre o mujer, mayor de 25 años, titulado en Ingeniería en Prevención de Riesgos.
- Experiencia mínima deseable de 2 años con licencia de conducir clase B.
- Responsable de confeccionar informes en caso de accidentes, verificación de normativa legal y visitas a terreno.

g.1) Nombre del cargo: Coordinador 1 (mañana)¹²

Unidad: Gerencia Operaciones

Requisitos:

- Técnico en Administración de Empresas.
- Experiencia mínima deseable de un año en cargos similares.

Tareas Principales:

- Hacer revisión de informe de Coordinador 3.
- Retiro de carga, clasificación y entrega diaria de mercadería a conductores.
- Mantener contacto telefónico con conductores ante problemas de ruta o problemas internos entre la empresa y CCU.
- Elaboración de informes de cuadratura de cargas y saldos.
- Esmero del no rechazo en el pago y entrega de mercadería.

¹² Existe un tercer cargo de Coordinador, el cual se diferencia del primer Coordinador solo por el horario el cual es de noche.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 10: “Competencias requeridas para el cargo de Coordinador”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Técnico en Administración de Empresas (hombre o mujer) mayor de 25 años.
- Experiencia mínima deseable de un año en cargos similares.
- Encargado de hacer contacto telefónico con conductores para el retiro, clasificación y entrega diaria de carga; elaboración de informes de cuadratura y adecuada planificación para el no rechazo en el pago y entrega de mercadería dentro de los horarios establecidos.

g.2) Nombre del cargo: Coordinador 2 (tarde).

Unidad: Gerencia de Operaciones

Requisitos:

- Técnico en Administración de Empresas.
- Experiencia mínima deseable de 1 año en cargos similares.

Tareas Principales:

- Encargado de ver problemas de ruta.
- Buscar solución ante posibles problemas de carga, asaltos, pago de billetes falsos, robos de peonetas; entre clientes y choferes.
- Esmero del no rechazo en el pago y entrega de mercadería.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 11: “Competencias requeridas para el cargo de Coordinador”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Técnico en Administración de Empresas (hombre o mujer) mayor de 25 años.
- Experiencia mínima deseable de un año en cargos similares.
- Encargado de dar solución a problemas de ruta; y adecuada planificación para el no rechazo en el pago y entrega de mercadería dentro de los horarios establecidos.

h) Nombre del Cargo: Técnico Mecánico

Unidad: Gerencia de Operaciones

Requisitos:

- Titulado en Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica.
- Experiencia mínima deseable de 3 años.

Tareas Principales:

- Realización de chequeos mensuales y mantención de camiones.
- Reparación de camiones.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 12: “Competencias requeridas para el cargo de Técnico Mecánico”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción:

- Hombre mayor de 25 años titulado en Técnico en Mecánica Automotriz y Autotrónica.
- Experiencia mínima deseable de un año.
- Deberá realizar chequeos mensuales, y encargado de la mantención y reparación de camiones de la organización.

i) Nombre del cargo: Guardia de Seguridad

Unidad: Gerencia de Operaciones

Requisitos:

- Curso acreditado de Guardia de Seguridad.
- Experiencia mínima deseable de 3 años.

Tareas Principales:

- Velar por la seguridad de los trabajadores de la organización.
- Controlar el ingreso de personas ajenas a la empresa.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 13: “Competencias requeridas para el cargo de Guardia de Seguridad”					
Nivel Profesional y Administrativo		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Productividad		X		
	Calidad del trabajo	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Iniciativa		X		
	Responsabilidad	X			
	Comunicación	X			
	Capacidad de Organización y planificación	X			

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción:

- Hombre mayor de 26 años, con cursos acreditables de Guardia de Seguridad.
- Experiencia mínima deseada de tres años de experiencia.
- Deberá velar por la seguridad de los trabajadores de la organización y deberá controlar el ingreso de personas ajenas a ella.

2.- Nivel Choferes

Nombre del cargo: Chofer

Unidad: Departamento de Operaciones

Requisitos:

- Licencia clase A4.

Tareas Principales:

- Encargado de realizar conteo y control de mercadería de camión asignado.
- Velar por la entrega de mercadería.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 14: “Competencias requeridas para el cargo de Chofer”					
Nivel Choferes		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Calidad del trabajo		X		
	Productividad	X			
	Trabajo en Equipo	X			
	Autocontrol			X	
	Responsabilidad		X		
	Liderazgo	X			
	Preocupación por el Orden y Claridad		X		

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Hombres con licencia de conducir clase A4.
- Responsables de realizar conteo y control de mercadería de camión asignado, como también velar por la entrega de mercadería en horarios establecidos.

3.- Nivel Peoneta

Nombre del cargo: Peoneta

Unidad: Gerencia de Operaciones

Requisitos:

- Hombres mayores de 18 años.
- Sin antecedentes penales
- Buena presencia.
- Salud compatible y condición física acorde.

Tareas Principales:

- Realizar carga y descarga de mercadería de los camiones.
- Velar por la entrega de mercadería.
- Hacer recibo de dinero.

Competencias Requeridas:

Tabla n° 15: “Competencias requeridas para el cargo de Peoneta”					
Nivel Peonetas		Grado			
		A	B	C	D
Competencias Transversales	Compromiso	X			
	Ética	X			
Competencias Específicas	Calidad del trabajo	X			
	Dinamismo-Energía		X		
	Responsabilidad	X			
	Alta adaptabilidad-Flexibilidad		X		
	Trabajo en equipo		X		
	Comunicación		X		
	Temple			X	

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción del Cargo:

- Hombres mayores de 18 años, sin antecedentes penales.
- Deberán poseer salud compatible y condición física acorde para la realización de carga y descarga de mercadería de camiones, velar por la entrega de mercadería y hacer recibo de dinero.

4.4.6 Proceso de Selección

Basándonos en los diecinueve pasos descritos por Alles, se puede resumir el Proceso de Selección en doce pasos que se llevará a cabo en Transportes Hugeot, en el siguiente esquema:

Esquema n° 1: “Proceso de Selección a utilizar en Transportes Hugeot”



Fuente: Elaboración Propia.

Como se muestra en el esquema anterior, el proceso de selección de personal nace a partir de:

1. La *necesidad de cubrir puesto* determinado dentro de la organización con la cual estamos trabajando, Transportes Hugeot.

2. Luego a esto, se debe hacer una *revisión del perfil de los puestos* de trabajo los cuales debemos cubrir; ya sea nivel Administrativo, Choferes o Peoneta. Dicha revisión implica el replanteamiento de las directrices estratégicas para determinar las competencias genéricas y además, la reformulación de los perfiles en cuestión.
3. La tercera etapa corresponde al *análisis del personal*, paso en cual se identifican los colaboradores potenciales para ocupar determinado puesto dentro de la misma organización, según las características de la persona que debe coincidir con el perfil del puesto desarrollado con anterioridad (reclutamiento interno).
4. La *definición de la fuente de reclutamiento* es el cuarto paso y en él se usarán publicaciones en diarios y sitios web para los perfiles de los niveles de Administrativos, Choferes y Peonetas, siendo sólo en el primer nivel mencionado el que además se puede trabajar con consultoras, o a través de datos o las llamadas ‘redes de contactos’.
5. La *recepción y revisión de los postulantes* es el quinto paso y es en donde además se examinen los antecedentes de los postulantes. Resultado de esto, ocurre la selección solo los que cumplan con los requerimientos de la organización de acuerdo a los perfiles de los puestos ya desarrollados.
6. Luego se toma contacto con ellos para *realizar las entrevistas de selección*, para identificar “las mejores personas para cada puesto en relación al puesto a ocupar” (Alles, 2006). El objetivo de este paso es conocer al postulante, analizar y evaluar su historia laboral para así determinar los conocimientos y experiencias posee en relación al perfil esperado por la organización, como también determinar las motivaciones del postulante con la organización y puesto en particular.

7. Los que queden seleccionados luego de este paso se les contacta para *evaluaciones específicas*, séptimo paso. Aquí se puede hacer una distinción en cuanto a los niveles a trabajar:
 - a) A nivel de Administrativos se pueden realizar pruebas para medir conocimientos específicos necesarios, descritos dentro de los perfiles para garantizar que el postulante tenga el conocimiento deseado y/o requerido.
 - b) En el nivel Choferes, se deberá contar con una revisión de documentos de conducir, como la Licencia de conducción clase A4 y el historial de antecedentes del mismo, como también una prueba sobre ciertas situaciones a las cuales se podría enfrentar dentro del contexto de su puesto para comprobar puede reaccionar y dar respuesta a dichas problemáticas.
 - c) A nivel Peonetas, se hará revisión de los antecedentes penales, y se privilegiará a los que posean un estado de salud compatible al puesto, como también la actividad física del mismo.
8. El octavo paso corresponde a la *formación de candidaturas*, es el resultado del análisis de las *entrevistas de selección* y *las evaluaciones específicas* y cuando se identifican a los mejores postulantes al puesto en relación al perfil esperado, teniendo en consideración tanto los conocimientos y competencias identificadas, como las pretensiones y motivaciones de los postulantes.
9. En el noveno paso que trata de *confeccionar informes sobre los finalistas*, estos deben poseer toda la información de forma clara, completa y concisa para
10. *Presentación al cliente interno*, es decir, se muestran la información recopilada sobre los candidatos a los directivos.

11. El penúltimo paso es el de la *negociación de la oferta de trabajo*, encargado de Recursos Humanos o la futura jefatura es quién la realiza y da a conocer las políticas internas de la empresa.
12. Para finalizar, el duodécimo paso es el de la *admisión e inducción* del nuevo recurso humano que adquiere la organización, en él se le enseñan los deberes a través del mismo superior o un colaborador del mismo nivel en cuanto a las cosas que debe y cómo las debe hacer para lograr los objetivos propuestos para el puesto; también se da a conocer los derechos del colaborador al pasar a formar parte de la organización.

Es importante señalar, que una vez terminado el Proceso de Selección se debe realizar un proceso de Capacitación que puede desarrollarse a través de una Inducción o Mentoring para dar las herramientas necesarias para el desarrollo de las competencias poco desarrolladas o inexistentes de los postulantes seleccionados.

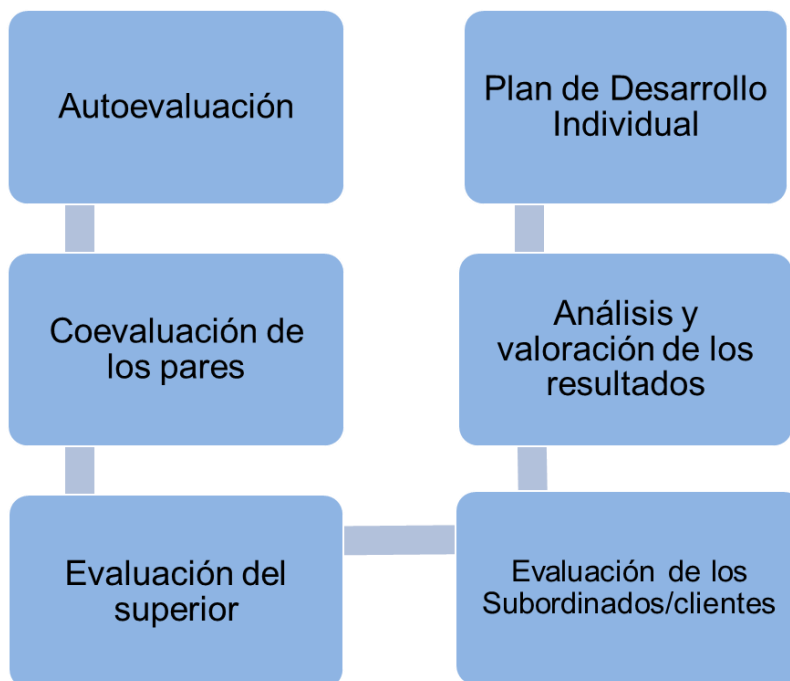
4.4.6 Evaluación de desempeño

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño por competencias se ha tomado como referencia la descripción de cargos por competencias donde se utilizó el Diccionario de Comportamiento de Alles (2004).

Cabe señalar que la evaluación de desempeño creada para Transportes Hugeot corresponde a una evaluación de 360°, se eligió este tipo de evaluación para eliminar sesgos de un posible mal evaluador y obtener una evaluación más global de todos los actores que reciben los servicios de los trabajadores de Transportes Hugeot. Cada trabajador será evaluado por su jefe, pares y subordinados.

El proceso de la evaluación de desempeño tendrá el siguiente orden como lo muestra la siguiente figura:

Esquema n° 2: “Proceso de Evaluación de Desempeño a utilizar en Transportes Hugelat”



Fuente: Elaboración Propia

Presencia o ausencia de la competencia será medida en base a conductas según sea su frecuencia demostrada. Por lo tanto los distintos evaluadores deberán responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce **siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo** o es **ocasional** (Alles, 2002).

Tabla N° 16: “Tabla de ponderaciones por frecuencia para la formulación de la Evaluación de Desempeño”		
Ponderación por frecuencia		
Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	75%
La mitad del tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	25%

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.6.1 Autoevaluación

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño por competencias en 360° es necesario que el primer actor en evaluar sea él mismo, esta instancia también será clave dentro del proceso de la evaluación, ya que el trabajador podrá distinguir cuáles son sus fortalezas y los aspectos en cual debe mejorar.

Autoevaluación del Nivel Profesional y Administrativo

A continuación se mostrará el formulario desarrollado en el presente trabajo para la autoevaluación del nivel Profesional y Administrativo. Es importante señalar que para este nivel existen varios puestos con distintas descripciones de cargos y funciones a desempeñar, pero las competencias a evaluar por la organización en los cargos de dicho nivel son las mismas.

Formulario de autoevaluación por competencias
Nivel Profesional y Administrativo
Transportes Hugeot

Cargo	Nombre	RUN

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Niveles de Desarrollo de la Competencia y sus conductas
--

SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	OCASIONAL
El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado

COMPROMISO	CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	
	Trasmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación	
	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia	
	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos	
	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales	
	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo	

ÉTICA	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales	
Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesiones.	
Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida	
Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización	

PRODUCTIVIDAD	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Establece para sí objetivos superiores a los definidos por la organización, de manera realista y ambiciosa, y los alcanza	
Se excede en el cumplimiento de los objetivos planteados y supera ampliamente las expectativas laborales	
Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas que se propone	
Invierte tiempo extra para desarrollar propuestas e iniciativas propias que aportan de manera relevante al logro de los objetivos organizacionales	
Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se hace más productiva	

INICIATIVA	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo a su área, sino también a otros departamentos de la empresa	
Crea oportunidades y minimiza los problemas que podría surgir en el mediano plazo, evitando el agravamiento de la situación	
Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo, y elabora propuestas para enfrentarlos que evitan llegar a una crisis	
Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivos para afrontar las situaciones actuales o previstas a mediado plazo	

RESPONSABILIDAD	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Se fija alto objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.	
Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas	
Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades	
Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto	
Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra	

COMUNICACIÓN	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización	
Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea	
Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.	
Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando	
Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa	

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible	
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control	
Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas	
Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo	
Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas	

OBSERVACIONES DE MI AUTO EVALUACIÓN
--

--

Firma Funcionario

a) Autoevaluación de Nivel Choferes

En este nivel, existe solo un puesto a desempeñar con una única descripción de cargo y el formulario a aplicar se muestra en la siguiente página.

Formulario de autoevaluación por competencias
Nivel Choferes
Transportes Hugeot

Cargo	Nombre	RUN

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
Niveles de Desarrollo de la Competencia y sus conductas

SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	OCASIONAL
El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado

COMPROMISO	CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	
	Trasmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación	
	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia	
	Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos	
	Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales	
	Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo	

ÉTICA	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales	
Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.	
Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida	
Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización	

PRODUCTIVIDAD	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Establece para sí objetivos superiores a los definidos por la organización, de manera realista y ambiciosa, y los alcanza	
Se excede en el cumplimiento de los objetivos planteados y supera ampliamente las expectativas laborales	
Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño; se traza metas que se propone	
Invierte tiempo extra para desarrollar propuestas e iniciativas propias que aportan de manera relevante al logro de los objetivos organizacionales	
Realiza propuestas para mejorar y optimizar los procesos y métodos de trabajo, de tal manera que la tarea se hace más productiva	

TRABAJO EN EQUIPO	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización	
Facilita información relevante y comparte los resultados de sus trabajos con otras áreas o departamentos, colaborando notoriamente, además, en la resolución de problemas de otros sectores de la organización	
Hace aportes que impactan notoriamente en el logro de los resultados grupales u cumple los compromisos pactados con el equipo.	
Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales	
Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores	

CALIDAD DEL TRABAJO	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo, y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado en su Misión y Visión.	
Aplica los conceptos teóricos modernos y las mejores prácticas al desarrollo de sus actividades	
Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que se corresponden con su actividad	
Toma decisiones con base en su <i>expertise</i> y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como de aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones, aportando un valor agregado a la organización	
Realiza constantes propuestas de mejoramiento y está abierto a valorar las propuestas de otros para optimizar el desempeño	
Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experticia en pos de los objetivos de la organización	
Sus reportes, trabajos y proyectos se destacan por ser impecables, excediendo los requerimientos tanto en contenido como en presentación y adecuada comunicación, y realiza recomendaciones de gran impacto en el logro de Los objetivos de la organización	

INICIATIVA	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Elabora propuestas que dan valor agregado no sólo a su área, sino también a otros departamentos de la empresa	
Crea oportunidades y minimiza los problemas que podría surgir en el mediano plazo, evitando el agravamiento de la situación	
Se adelanta a dificultades o problemas que podrían surgir en el corto plazo, y elabora propuestas para enfrentarlos que evitan llegar a una crisis	
Se adapta fácilmente a los cambios, creando nuevos procedimientos y formas de trabajar más efectivos para afrontar las situaciones actuales o previstas a mediano plazo	

RESPONSABILIDAD	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Se fija alto objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.	
Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas	
Prefiere organizar, en primer lugar, sus tareas, y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades	
Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto	
Antepone el trabajo a las actividades personales, aun sin que se le pida, y evalúa atinadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra	

COMUNICACIÓN	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la organización	
Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea	
Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos.	
Ajusta el lenguaje a la terminología, las características y las necesidades de su interlocutor o el grupo con el cual está interactuando	
Ofrece retroalimentación para ayudar a sus empleados y pares a actuar de forma exitosa	

CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible	
Dirige varios proyectos simultáneamente, sin perder el control	
Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas	
Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, con relación a la satisfacción del cliente interno y externo	
Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas	

OBSERVACIONES DE MI AUTO EVALUACIÓN

--

Firma Funcionario

a) Autoevaluación de Nivel Peonetas

En este nivel, existe solo un puesto a desempeñar con una única descripción de cargo y el formulario a aplicar se muestra en la página siguiente.

Formulario de autoevaluación por competencias
Nivel Peoneta
Transportes Hugeot

Cargo	Nombre	

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS
Niveles de Desarrollo de la Competencia y sus conductas

SIEMPRE	FRECUENTE	LA MITAD DEL TIEMPO	OCASIONAL
El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado

ÉTICA	CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales	
	Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesiones.	
	Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida	
	Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y del sector u organización	

COMPROMISO	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios.	
Trasmite a pares y supervisados los objetivos, y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación	
Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometido con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y eficiencia	
Diseña e instrumenta herramientas de seguimiento y control de las acciones planeadas, a fin de controlar la marcha de sus procesos en pos del logro de los objetivos propuestos	
Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales	
Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores, a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo	

CALIDAD DEL TRABAJO	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Administra procesos adecuados, prácticos y operables de forma sencilla y equilibrada que adapta de acuerdo con las necesidades de la organización	
Facilita el intercambio de información mediante el 'feedback'	
Posee conocimiento del negocio y del área en la que se desenvuelve	
Corrige el trabajo del equipo, tratando de anticipar errores o fallas	

DINAMISMO – ENERGÍA	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Siempre está dispuesto a incrementar su volumen de trabajo y modificar sus horarios para hacer frente a nuevas exigencias	
Mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios de compañeros de tare	
Se organiza sin dificultad ante cambios en pautas de trabajo o en los plazos inicialmente establecidos	
Evalúa anticipadamente prioridades cuando surge un cambio inesperado que demande mayor dedicación en alguna tarea, respecto a otras	

RESPONSABILIDAD	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas que debe llevar a cabo	
Muestra gran disponibilidad ante los objetivos propuestos	
Antepone el trabajo a las actividades personales, aún sin que se lo pida y evalúa adecuadamente las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra	
Prefiere organizar sus tareas y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras tareas a realizar	

ALTA ADAPTABILIDAD FLEXIBILIDAD	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Propone acciones adecuadas para realizar sus tareas y sabe visualizar rápidamente la necesidad de un cambio	
Lidera el cambio dentro de la organización o el grupo de trabajo	
Identifica adecuadamente las causas frente a una situación crítica y modifica sus acciones para alcanzar los objetivos planteados	
Transmite a su equipo de trabajo una actitud positiva para completar sus tareas, mediante nuevas alternativas	
Atiende los cambios del contexto en los que se desenvuelve cuando estos impactan directamente la realización de sus tareas	

TRABAJO EN EQUIPO	
CONDUCTAS DEMOSTRADAS	VALORIZACIÓN
Está atento a las necesidades de todos los integrantes de su área y mantiene una actitud servicial hacia ellos	
Visualiza las fortalezas de sus compañeros de acuerdo a las tareas que debe desempeñar grupalmente en su área y logra orientarlas al cumplimiento de objetivos	
Se preocupa por lograr consenso y cuida que no se impongan modalidades de trabajo de forma arbitraria	
Propicia el dialogo, cuida el buen clima y cultiva buenas relaciones entre los miembros de su área	
Facilita la comunicación y el análisis de ideas para mejorar la calidad de decisiones y trabajo a realizar	

OBSERVACIONES DE MI AUTO EVALUACIÓN

Firma Funcionario

4.4.6.2 Evaluación de los pares

En esta etapa del proceso de evaluación de desempeño, serán los mismos miembros del equipo trabajo o trabajadores del mismo nivel organizacional quienes evaluarán las competencias del evaluado. Se ha tomado como referencia que cada trabajador evaluado será evaluado por tres pares.

El formulario a utilizar será el mismo tanto para **Nivel Profesional y Administrativo, Choferes y Peonetas**, las únicas distinciones estarán dentro de la primera parte del Formulario desarrollado, lo cual es:

- Nombre del Formulario; en este caso se llamará *Formulario de Evaluación de los pares*.
- Los datos que se pedirán sólo serán *cargo y nombre del evaluado*, manteniéndose en anonimato la identidad de la persona que evalúe.

4.4.6.3 Evaluación del Superior

En cuanto a la evaluación del superior esta será de la siguiente forma:

- El nivel Profesional Administrativo será evaluado por los gerentes correspondientes a cada gerencia en particular.
- Los gerentes no tendrán evaluación del superior por razones obvias.
- El nivel organizacional Choferes será evaluado por uno de los tres coordinadores.
- El nivel organizacional Peonetas será evaluado por uno de los tres coordinadores, esto se decidió así, para evitar posibles conflictos en la realización de las tareas laborales post evaluación en el caso de que lo hiciera algún chofer.

Al igual que en la *Evaluación de los pares*, el formulario a utilizar será el mismo tanto para **Nivel Profesional y Administrativo, Choferes y Peonetas**, las únicas distinciones estarán dentro de la primera parte del Formulario desarrollado, lo cual es:

- Nombre del Formulario; en este caso se llamará *Formulario de Evaluación del superior*.
- Los datos que se pedirán sólo serán *cargo y nombre del evaluado*, manteniéndose en anonimato la identidad de la persona que evalúe.

4.4.6.4 Evaluaciones de los subordinados

La evaluación de los subordinados será de la siguiente forma:

- Los gerentes serán evaluados por dos de sus subordinados directos, los cuales serán elegido al azar en el caso de que sean más de dos.
- El gerente de Finanzas no será evaluado en esta etapa por inexistencia de evaluador.
- Los coordinadores serán evaluados por tres choferes.
- Los Choferes serán evaluados por tres clientes elegidos al azar correspondientes a la ruta que habitualmente realizan.
- Los Peonetas serán evaluados por tres clientes elegidos al azar correspondientes a la ruta que habitualmente realizan.

Al igual que los dos casos anteriores, el formulario a utilizar será el mismo tanto para **Nivel Profesional y Administrativo, Choferes y Peonetas**, las únicas distinciones estarán dentro de la primera parte del Formulario desarrollado, lo cual es:

- Nombre del Formulario; en este caso se llamará *Formulario de Evaluación de subordinados*.
- Los datos que se pedirán sólo serán *cargo y nombre del evaluado*, manteniéndose en anonimato la identidad de la persona que evalúe.

4.4.6.5. Análisis y valorización de los resultados¹³

Al término de la evaluación de desempeño por competencias en 360°, se harán los análisis correspondientes de cada evaluado, dicho análisis provendrá de una valorización asignada a cada conducta asociada a la competencia y será un promedio de todas las evaluaciones realizadas al trabajador.

Cada trabajador tendrá una “nota final”, es decir, una única ponderación del 1 al 5, la cual se detalla a continuación:

1. RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.
2. NECESITA MEJORAR: Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
3. BUENO: Se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las

¹³ Alles. M (2002) Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°.

exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

4. **DESTACADO:** Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante a lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
5. **EXCEPCIONAL:** Para aquellos que demuestren logros excepcionales y extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

Al terminar el proceso de evaluación, el trabajador tendrá una planilla llamada Plan de Desarrollo Individual¹⁴ en la cual podrá transformar sus desafíos de mejora en objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo de concretar.

Es importante señalar, que una vez realizada la Evaluación de Desempeño y analizado los resultados de las competencias de los distintos niveles de la organización, se debe realizar una Capacitación a través de una Inducción o Mentoring para los colaboradores que no posean las competencias deseadas en su grado para cada nivel y cargo.

¹⁴ Anexo 2

4.5 Conclusiones

Las *competencias* son un conjunto de habilidades que se demuestran en el actuar cotidiano y también en las situaciones laborales. Dichas competencias, deben ser observables para así demostrar ser poseedor de estas, es por esto que siempre será necesaria la observación de un tercero para establecer si la persona a la que se está observando o evaluando es o no poseedor de dicha competencia.

A nivel de competencias transversales y específicas, se concluye que estas poseen la misma relevancia al momento de evaluar, ya que las primeras constituyen a las competencias básicas que todos los colaboradores deben poseer, mientras que las específicas son puntuales y concretas para desarrollar las tareas propias del cargo. Las competencias transversales logran desprenderse de los valores organizacionales, mientras que las competencias específicas corresponden a las habilidades y destrezas que deben poseer los colaboradores para poder desarrollarse adecuadamente en el cargo que se desempeñen.

Todo proceso de selección es una interacción entre dos canales, los candidatos que desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; mientras que la organización desean obtener información precisa del tipo de empleado que sería el idóneo para el puesto al momento de ser contratado.

Con respecto a la empresa Transportes Hugeot, se construyeron las directrices estratégicas en base a la realización de un análisis estratégico de la organización, lo que permitió declarar la *misión*, *visión* y de los *valores organizacionales*.

Para la empresa, el poseer una descripción de puestos generará que la selección de personal sea un proceso formal y en donde el candidato idóneo sea el poseedor de las competencias acorde a su respectiva descripción de puesto, dejando de lado un proceso de selección basado en los prejuicios y experiencias del seleccionador.

En cuanto a la rotación de personal, esta investigación no estableció la causa de la problemática. No obstante, se logró identificar que el proceso de selección de personal podría afectar dicha rotación de personal, si este proceso se inicia con una deficiente descripción de los puestos de trabajo, lo que busca corregir el modelo planteado en esta investigación.

La evaluación de desempeño desarrollada para Transportes Hugeot busca precisar los trabajadores más productivos y a los más eficientes, pero primero se busca específicamente definir si los trabajadores tanto dentro de la empresa como los que se han seleccionado, posean las competencias requeridas por esta; y en el caso que no las posean, poder entregarles herramientas para desarrollar estas competencias, lo cual puede ser traducido en eficacia.

En cuanto a la evaluación de desempeño en 360°, esta busca eliminar el sesgo producido por los posibles prejuicios de los evaluadores hacia los evaluados. Una evaluación integral genera un resultado óptimo de la actuación o colaboración del trabajador, tanto en la empresa como en las interacciones que tienen los colaboradores con los grupos de interés que posea ésta.

Anexo 1

Diccionario de Competencias

A continuación un listado de competencias con sus definiciones respectivas, según el diccionario de competencias de Martha Alles (2004):

- *Alta Adaptabilidad – Flexibilidad*

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

- *Aprendizaje Continuo (por generación propia y aportado por la comunidad profesional)*

Es la habilidad para buscar y compartir la información útil para la resolución de situaciones de negocios, utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación, según corresponda). Incluye, la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia, propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.

- *Autocontrol*

Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

- *Calidad del trabajo*

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimiento en los temas del área d la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de Discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

- *Capacidad para Aprender*

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y a la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

- *Capacidad de Planificación y Organización*

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimientos y verificación de la información.

- *Compromiso*

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

- *Comunicación*

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- *Conciencia Organizacional*

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que puedan influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

- *Credibilidad técnica*

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- *Dinamismo – Energía*

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

- *Ética*

Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento. Tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y comprende.

- *Flexibilidad*

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

- *Iniciativa*

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo palabras. Los

niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

- *Integridad*

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones de la persona son coherentes con lo que dice.

- *Liderazgo*

Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades, y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y afectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

(II) Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso. Comunicando la visión de la empresa, tanto desde una

posición formal como desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el “equipo” debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

- *Orientación al cliente Interno – Externo*

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planear la actividad. Se la diferencia de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad, esforzándose por una mejora continua.

- *Orientación a los resultados*

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- *Perseverancia*

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción y mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

- *Preocupación por el Orden y la Claridad*

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas

- *Productividad*

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

- *Profundidad en el conocimiento de los productos*

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- *Responsabilidad*

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

- *Temple*

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro, sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

- *Trabajo en Equipo*

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados será pares sino que operarán como quipo en su área/grupo.

Anexo 2

Encuesta de Competencias Laborales

Instrucciones

A continuación se le presentará una lista de competencias laborales, se le pide que por favor marque con una "X" las 5 competencias que usted considere más importantes, relevantes y necesarias en cada nivel organizacional y luego señale con una "X" el grado que considera usted relevante para dicha competencia. Si tiene alguna duda sobre las conductas propias asociadas a cada competencia, no dude en preguntar.

Nivel Profesional y Administrativo

Competencias	Opción	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Productividad					
Liderazgo					
Orientación al cliente Interno- Externo					
Calidad del trabajo					
Orientación a los resultados					
Comunicación					
Aprendizaje continuo					
Trabajo en Equipo					
Capacidad de Planificación y Organización					
Iniciativa					
Flexibilidad					
Autocontrol					
Responsabilidad					

Nivel Choferes

Competencias	Opción	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Temple					
Integridad					
Autocontrol					
Conciencia Organizacional					
Liderazgo					
Profundidad en el conocimiento de los productos					
Calidad del trabajo					
Credibilidad Técnica					
Trabajo en Equipo					
Preocupación por el Orden y la Claridad					
Productividad					
Responsabilidad					

Nivel Peonetas

Competencias	Opción	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Alta Adaptabilidad-Flexibilidad					
Capacidad para aprender					
Dinamismo- Energía					
Calidad del trabajo					
Comunicación					
Temple					
Trabajo en Equipo					
Perseverancia					
Integridad					
Autocontrol					
Productividad					
Responsabilidad					

Anexo 3

Nombre Completo del Evaluado:

Transportes Hugeot

Nombre Completo del Evaluador:

Fecha:

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL			
Transforme sus desafíos de mejora en objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo. Usted y su jefe deben trabajar en forma conjunta para desarrollar metas, acciones concretas a realizar, plazos y formas de medir la consecución de sus objetivos.			
Aspectos a mejorar	Meta que me propongo	Acciones concretas a realizar	Plazo

5 Referencias

1. Acevedo, P. (2009). Estudio del estado del arte de las competencias en América Latina, Europa, México y su relación con el Nuevo Modelo Educativo y la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan. 9º Congreso Internacional de la Universidad. (1) 3 - 5.
2. Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación 360º*. (1era ed.). Buenos Aires: Granica.
3. Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (2nd ed.). Buenos Aires: Granica.
4. Alles, M. (2004). *Diccionario de conductas: Gestión por Competencias* (1era ed.). Buenos Aires: Granica.
5. Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
6. Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
7. Arias, L., Portilla L. & Flórez, M. (2007). Competencias y empleabilidad. *Journal Scientia Et Technica*, XIII (037), 379 - 382.
8. Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas* (Universidad Nacional de Colombia), 027, 57 - 72.
9. Chávez, Noé (2012) La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, N°33 Universidad del Norte, México.

10. Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. (7ª ed.). México: McGraw-Hill.
11. Ganga, F.; Sanchez, R. (2008) Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. Gaceta Laboral, Maracaibo, v. 14, n. 2, Agosto 2008.
12. Ghani, I., Ariffin, Z., Zainuddin, Y. (2008). Competency based Career Development and Performance Management Practices and Service Quality in Malaysian Public Organizations. Academic Journal, 4 (2), 235 - 241.
13. Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Journal Educación XXI (10), 83 -106.
14. González, J., Valdez, P. y Edésio, A. (2009). Capacitación en obra para obtener la polivalencia de los operarios y verificación de sus efectos en la construcción civil. Revista ingeniería de construcción, 24(3), 285-309.
15. Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial.
16. Jiménez J. (2008). *El Valor de las organizaciones*. Caracas: Congraf Comunicaciones.
17. Johnson G., Scholes K. (2001). *Dirección Estratégica* (5º ed.). Madrid: Pearson Education.
18. Lazzati, S. (2010). Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano, 14, 32 - 33.
19. Martínez, E., Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia: Principios y Métodos*. Santiago de Chile.

20. Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Empresarial* (Universidad de Wageningen), 40, 5 - 24.
21. Páez, I. (2006). Competencias para el liderazgo gerencial, *Journal Sotavento de la facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia*, Vol. 1, pp. 78 - 97.
22. Palomo, M. (2010). *Gestión por competencias y talento*. Madrid: ESIC.
23. Rahman, N., Molina, U., Parra, S. et al. (2006). Competencias laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005. *Tendencias y Retos* (Revista de la Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia), 11, 153 - 168.
24. Salas P., Díaz, L., Pérez, G. (2012) *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud*. Educ Med Super.
25. Santos, J. (2001). El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales. *Boletín de Estudios Económicos*, 174, 537 - 574.
26. Saracho, J. (2005). *Un modelo general de Gestión por Competencias*. Santiago: RIL Editores.
27. Schein E. *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés; 1988.
28. Smeke, S. (2006). *Alcanzando la inteligencia emocional*. México: Ruz.
29. Vacarescu, L. (2008). The competence the increase factor of the professional. *Journal of Applied Economic Sciences*, III (4), 65 - 70.
30. Valls, A. (2003). *Las doce habilidades directivas clave*. Madrid: Gestión 2000.