



**FACULTAD DE PREGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
DISEÑO DE PERFIL DE PUESTO BASADO EN EL MODELO DE
GESTION POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SERTECA S.A.
DE C.V**

**SUSTENTADO POR:
BLANCA MARILÚ RAMOS ZAMBRANO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

ABRIL-2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

CAMPUS CEUTEC

FACULTAD DE PREGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA

MARIA ROXANA ESPINAL

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

ASESOR METODOLÓGICO

EDWIN ALEXANDER AMAYA RODRÍGUEZ

ASESOR TEMÁTICO

JESSENIA LIZETH ALVARADO TORRES

MIEMBROS DE LA TERNA

GLORIA JANETH VIVAS PINEDA

JESSICA NAIRA ANDARA PEREZ

ALBA LUZ CHAVEZ RIVERA

DEDICATORIA

A Dios primeramente que ha sido mi mayor virtud y soporte, por dotarme de sabiduría y años de vida para culminar con éxito un nuevo reto. Por brindarme la fortaleza y valentía necesaria para superar los momentos más difíciles experimentados y por hacerme ver que la vida no tiene límites.

A mi mamá Reyna Zambrano Díaz, por ser pilar fundamental y guía extraordinaria, por infundir en mí amor, sabiduría y perseverancia.

A mi esposo Eduardo Joel Durón, por su paciencia y por ser mi apoyo incondicional en todo momento, por ser mi empuje, mi confidencial y dosis de positivismo; aún en condiciones adversas.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por brindarnos la oportunidad de poder realizar nuestros estudios.

A cada uno de los catedráticos que con dedicación y esmero nos impartieron cátedras, transmitieron sus conocimientos y compartieron sus experiencias a lo largo de la carrera.

A Lic. Edwin Amaya, asesor metodológico y a la Lic. Giuliana Bonilla, Coordinadora de la carrera, ambos por su asesoría, experiencia, tiempo y dedicación en cada una de las revisiones de nuestro trabajo retroalimentando cada uno de los avances hasta finalizar nuestro del proyecto de graduación.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente propuesta de mejora propone un diseño de perfil de puestos basado en el modelo de gestión por competencias en la empresa SERTECA SA de CV, esta empresa a pesar de sus años atendiendo a los mercados industrial y textil en el rubro de la Flexografía nunca ha implementado este modelo. En el área de Recursos Humanos utilizan el modo tradicional de los procesos de gestión del talento humano, Sin embargo, este método repercute de igual forma en la Remuneración de cada puesto de trabajo, en esta investigación, no se tocará esta temática, debido a que los salarios no es información que se nos pueda brindar para el estudio pero sin embargo éste no se verá afectado por la falta de dicha información.

La empresa SERTECA SA de CV desea tener un modelo el cual le permita seguir los pasos necesario para lograrlo, cabe mencionar que nuestra investigación será medida para toda la empresa y así poder tener una guía. Para ello es necesario la creación del diseño de perfil de puestos por lo que es indispensable analizar parte por parte el propósito de cada puesto, es decir, los requisitos, tareas a realizar, etc. Por lo tanto esta investigación se orientará en; “Proponer diseño de perfiles de puesto basado en el modelo de gestión por competencias para dicha empresa.

En entornos, altamente competitivos y de nuevas generaciones profesionales, las ventajas competitivas proceden sobre todo en el atraer, retener, motivar y desarrollar a los mejores, por lo tanto, el diseñar un modelo de competencias alineado a la estrategia organizacional busca plantear nuevas formas de trabajar en la organización.

Los perfiles de puesto por competencias son una necesidad que deben adaptar las compañías para ser más productivas en referencia a tener el mejor talento y personal capacitado que ejerzan sus funciones con un valor agregado. El disponer del perfil de competencias del puesto es esencial ya que define las características de quienes mejor lo hacen, permite conocer el nivel de adecuación de los actuales colaboradores e identifica el potencial de las personas, así como tienen un gran impacto en seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de ajuste al cargo, mostrando una evaluación objetiva y medible.

La empresa SERTECA SA de CV, ha estado direccionada a contratar al personal solo por su capacidad técnica y no por sus comportamientos. Al ver que el mercado se ha vuelto más competitivo y las exigencias de los clientes se han enfocado a una estrategia de resolver los problemas con rapidez y sin presentar excusas, es buen momento para definir una guía de conductas que se basen en el conocimiento de las conductas profesionales de las personas.

Esta propuesta de mejora se focaliza en definir los perfiles de competencias de acuerdo con los puestos especializados, (Competencias genéricas, de rol y específicas del puesto) que permitirán proponer una guía de selección de personal basado en comportamientos para evaluar y seleccionar al candidato idóneo.

Para lograr dicho objetivo, se inicia con el levantamiento de la información y las entrevistas con el personal, se validaron con la base de datos del expediente físico del personal, finalmente se obtuvo la descripción de puestos de todos los niveles para la empresa.

Continuando con el proceso, se procedió a seleccionar las competencias que consideraban imprescindibles en cada y en evaluar en qué grado es necesario para el cargo. Una vez obtenidos los resultados, se analizaron los datos y se contrastaron con las funciones de cada puesto presentes en la descripción de puesto en conjunto con el Gerente Administrativo y el Gerente General de la empresa, obteniendo como resultado el Perfil Ideal por Competencias para cada puesto de trabajo en los niveles y categorías establecidas.

Finalmente se acordó una reunión con el Gerente General de SERTECA S.A de CV., dentro de la cual se presentaron los resultados, se discutieron las competencias asignadas y se llegó a un consenso, por lo cual las competencias fueron aceptadas, validando así el diseño propuesto y el principal enfoque de esta propuesta.

ABSTRACT

This improvement proposal presents a job profile design based on the competency management Model at SERTECA S.A. de C.V. company, this company, despite its years serving the industrial and textile markets, in the field of flexography, has never implemented this model. The Human Resources area, use the traditional mode of human talent management processes, however, this method has an equal impact on the remuneration of each job. In this research, this issue will be not touched, because wages are not information that can be provide for the study, however, it will not be affected by the lack of such information.

The company SERTECA S.A. de C.V. wants to have a model, which allows it to follow the necessary steps to achieve it; It is worth mentioning that our research will be measured for the entire company and thus, to be able to have a guide. For this, it is necessary to create the job profile design, so it is essential to analyze part by part the purpose of each position, that is, requirements, tasks to be carried out, etc. Therefore, this research will focus on: “Proposing the design of job profile based on the competency management model for said company”.

In, highly competitive, and new generations, competitive advantages come mainly from attracting, retaining, motivating, and developing the best, therefore, designing a competency model aligned with the organizational strategy seeks to propose new ways of work in the organization.

Proficiency profiles are a necessity that companies must adapt to be more productive in reference to having the best talent and trained personnel to perform their functions with added value, this qualitative component is the description of observable behaviors at different levels that allow express knowledge, skills such as attitudes or values, character traits and motives that predict behaviors, which in turn predict a result, as it clarifies what is expected of each member of the company and provide future development tools in this sense. Having the profile of skills of the position is essential since it defines the characteristics of those who do it best, allows to know the level of adequacy of the current collaborators and identifies the potential of the people, as well as having a great impact on selecting the candidates with

greater probability of adjustment to the position, showing an objective and measurable evaluation.

The SERTECA S.A de CV Company, has the need to make a change in its evaluation and personnel selection strategy since it has been directed to hire the personnel only for their technical capacity and not for their behaviors. Seeing that the market has become more competitive and customer demands have focused on a strategy to solve problems quickly and without making excuses, it is a good time to define a guide of behaviors that are based on knowledge of the professional behaviors of people.

This research will focus on defining the profiles of competencies according to the type positions (generic, role and job specific competencies) that will allow to propose a guide for the selection of personnel based on behaviors to evaluate and select the suitable candidate.

This improvement proposal, focuses on defining the competency profile according to the specialized positions (generic, role and position-specific competences), that will allow proposing a personnel selection guide, based on behaviors to evaluate and select de ideal candidate.

To achieve this objective, it begins with the gathering of information and interviews with the personnel, they were validated with the database of the physical file of the personnel, and finally the description of positions of all levels for the company was obtained.

Continuing with the process, they proceeded to select the competencies that they considered essential in each and to evaluate to what degree it is necessary for the position. Once the results were obtained, the data were analyzed and contrasted with the functions of each position present in the job description together with the Administrative Manager, and The General Manager of the company, obtaining as a result the Ideal Profile by Competencies for each position of work at the established levels and categories.

Finally, a meeting was agreed with the General Manager of SERTECA SA de CV, within witch the results were presented, the assigned competencies were discussed and a consensus was reached, for witch the competencies were accepted, this validating the proposed design and the main focus of this proposal.

GLOSARIO

Modelo de gestión por competencias: La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión del Recurso Humano.(ALLES, Martha, 2006)

Estructura administrativa: Forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas. (Definicion.org)

Perfil de Puesto: Especificaciones y descripción de puesto en términos de experiencia, nivel escolaridad, competencias, tareas, funciones puntuales y responsabilidades.

Competencias: Características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso, involucra de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado.

Competencias transversales: Aquellas capacidades, habilidades y aptitudes que nos hacen eficaces a nivel profesional. Así, que sirven para todas las profesiones, hacen posible que se transforme el conocimiento en comportamiento, Se trata de poner en práctica el conocimiento, la experiencia y capacidades necesarias para el buen desarrollo de una actividad. (Erkorekaconsultores)

Función del puesto: Conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el objetivo común que persiguen. Describen lo que se realiza para cumplir la misión del puesto.

Funciones esenciales: Las funciones esenciales son las que tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor, según la metodología se definen 04 (cuatro) funciones de acuerdo con los factores de valoración.

Habilidades: Cualidades de las personas que son inherentes a sus características personales y/o son adquiridas por la práctica constante.

Misión del puesto: Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando qué hace, a qué o quienes afecta su labor (procesos, recursos), marco general de actuación del puesto y, finalmente, para qué se realiza (cumplir fiscalizaciones, estándares de calidad, presupuestos, otros).

Puesto: Es el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio.

Louart, P. (1994) plantea que un puesto es "una plaza en el proceso organizativo.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como "un grupo de tareas desempeñadas por una persona."

Cargo: Conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Chruden, H. y Sherman, A. (1963) lo definen como: "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos."

Head Count: Número de personas que están en un lugar, en un evento o empleados de una compañía. Diccionario de Cambridge.

Comportamental: adj. Psicol. Perteneciente o relativo al comportamiento. Real Academia Española, <https://dle.rae.es/>

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| CAPITULO I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | 2 |
| 1.1 Antecedentes del problema..... | 2 |
| 1.2 Definición del problema..... | 3 |
| 1.2.1 Enunciado del problema | 3 |
| 2.2.2. Formulación del problema | 3 |
| 1.3 Preguntas de investigación | 4 |
| 1.4 Justificación | 5 |
| CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO..... | 6 |
| 3.1 Objetivo General | 6 |
| 3.2 Objetivos específicos | 6 |
| CAPÍTULO IV. MARCO TEORICO | 7 |
| 4.1 Análisis situación actual..... | 7 |
| 4.1.1. Análisis del macroentorno | 13 |
| 4.1.2 Análisis del microentorno | 15 |
| 4.1.3 Análisis interno | 19 |
| Análisis FODA | 20 |
| 4.2 Teorías..... | 21 |
| 4.2.1 Teorías de Sustento | 21 |
| 4.2.1.1 Teoría de la Organización | 21 |
| 4.2.1.2 Teorías clásicas de administración de personal..... | 22 |
| 4.2.1.2 Teoría de estudio Hay/McBer | 24 |
| 4.2.1.3 Teorema de Pareto | 25 |
| 4.3 Conceptualizaciones..... | 26 |
| 4.3.1 Perfiles y Descripción de Puestos | 26 |
| 4.3.2 Modelo por Competencias | 27 |
| 4.3.3 Diccionario por Competencias | 30 |
| 4.3.4 Perfiles de puestos por Competencias | 30 |
| 4.3.5 Selección de Personal por Competencias | 31 |
| 4.3.6 Gestión de Recursos Humanos por Competencias..... | 33 |
| 5.1 Congruencia Metodológica..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.1. Matriz metodológica..... | 35 |
| 5.2 Enfoque y métodos | 37 |
| 5.3 Alcance de la investigación..... | 38 |
| 5.4 Diseño de la investigación..... | 38 |
| 5.4.1 Población | 38 |
| 5.4.2 Muestra..... | 39 |
| 5.4.3 Tipo de muestreo | 39 |
| 5.5 Técnicas e instrumentos aplicados..... | 40 |
| 5.5.1 Instrumentos | 40 |
| 5.5.2 Técnicas | 41 |
| 5.6 Fuentes de información..... | 41 |
| 5.6.1 Fuentes primarias..... | 42 |
| 5.6.2 Fuentes secundarias | 42 |
| 5.7 Limitantes del proyecto | 42 |
| 5.7.1 Limitantes de la investigación | 42 |
| 5.8 Levantamiento y recopilación de la información | 43 |
| 5.9 Cronología del trabajo..... | 43 |
| CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | 44 |
| 6.1 Proceso actual | 44 |
| 6.2 Definir..... | 45 |
| 6.2.1. Recopilación de datos para el levantamiento de perfiles por Competencias. | 46 |
| 6.3 Medir y Analizar-Resultados | 52 |
| 6.3.1. Arquitectura Organizativa | 52 |
| 6.3.2. Categorización de Competencias | 53 |
| 6.3.3. Estructura de Niveles de las competencias..... | 53 |
| 6.3.4. Competencias Organizacionales | 54 |
| 6.3.5 Inventarios de puestos de trabajo a analizar | 59 |
| 6.3.6 Competencias específicas del puesto -propuesta | 60 |
| 6.4 Mejorar | 68 |
| 6.4.1 Definición de Competencias Específicas del puesto-Propuesto..... | 68 |
| 6.4.2 Definición del diccionario por Competencias SERTECA SA DE CV- propuesto..... | 69 |
| 6.4.3. Formato perfiles de puesto por competencias..... | 70 |

| | |
|--|-----------|
| 6.4.4. Ejemplo Perfil de puesto por Competencias Gerente General | 71 |
| 6.5 Controlar..... | 73 |
| 6.5.1 Programa de capacitaciones | 73 |
| 6.5.2 Evaluación de Desempeño | 73 |
| 6.6 Costo- beneficio | 74 |
| 6.6.2. Beneficios Cuantitativos..... | 77 |
| CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES | 79 |
| CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES..... | 80 |
| CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFIA..... | 81 |
| 1. Formato estructura de entrevista-propuesta..... | 83 |
| 2. Perfil de puesto por Competencias Gerente General..... | 85 |
| 3. Perfil de puesto por Competencias Gerente de Departamento..... | 85 |
| 4. Perfil de puesto por Competencias Jefe de Departamento..... | 86 |
| 5. Perfil de puesto por Competencias Especialista/ Técnico | 86 |
| 6. Perfil de puesto por Competencias Analista..... | 87 |
| 7. Perfil de puesto por Competencias Vendedor | 88 |
| 8. Perfil de puesto por Competencias Asistente..... | 88 |
| 9. Perfil de puesto por Competencias Operador de Planta | 89 |
| 10. Diccionario de competencias Hay/McBer-SERTECA SA de CV | 90 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Distribución por Niveles de Puestos –SERTECA S.A de C.V | 9 |
| Tabla 2 Empresas cliente –SERTECA S.A de C.V | 12 |
| Tabla 3 Macroentorno - Análisis PEST | 13 |
| Tabla 4 Las 5 Fuerzas de Porter – Resumen | 18 |
| Tabla 5 Matriz Metodológica..... | 35 |
| Tabla 6 Descripción de la población y muestra | 39 |
| Tabla 7 Inventario de puestos | 50 |
| Tabla 8 Propuesta de Ponderación y pesos del perfil para los cargos especializados..... | 53 |
| Tabla 9 Niveles por Cargos y Competencias | 53 |
| Tabla 10 Análisis de Comentarios Entrevista (Pregunta #1) | 54 |
| Tabla 11 Análisis de Comentarios entrevista (Pregunta #2)..... | 55 |
| Tabla 12 Definición de Competencias Genéricas/Organizacionales | 56 |
| Tabla 13 Definición de Competencias de Rol | 57 |
| Tabla 14 Definición de Competencias de Rol | 57 |
| Tabla.15 Listado de puestos – Inventario SERTECA SA de CV | 59 |
| Tabla 16 Flujo de proceso actividades y definición de competencia específicas – Técnico Funcionales | 60 |
| Tabla 17 Metodología de Levantamiento de Competencias desde las funciones..... | 61 |
| Tabla 18 Metodología de Levantamiento de Competencias desde las funciones..... | 62 |
| Tabla 19 Definición de Competencias Específicas del puesto | 68 |
| Tabla 20 Diccionario de Competencias – SERTECA SA de CV | 69 |
| Tabla 21 Honorarios profesionales contratación de consultoría para PYMES..... | 77 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Organigrama SERTECA SA de CV..... | 8 |
| Figura 2 Ingresos por ventas SERTECA SA de CV | 11 |
| Figura 3 Fuerzas de Porter | 15 |
| Figura 4 análisis FODA SERTECA S.A de C.V | 20 |
| Figura 5 Competencia diferenciador Éxito | 24 |
| Figura 6 Modelo del Iceberg..... | 24 |
| Figura 7 Competencias en la Selección de Personal..... | 32 |
| Figura 8 Gestión por Competencias..... | 33 |
| Figura 9 Esquema de causa y efecto con una variable independiente y una variable dependiente | 36 |
| Figura 10 Diagrama de GANTT | 43 |
| Figura 11 Comparativo Proceso Selección Tradicional y Competencias | 44 |
| Figura 12 Flujo del proceso | 45 |
| Figura 13 Esquema de Variables | 52 |
| Figura 14 Definición de Competencias Gerente General/ Funcional | 63 |
| Figura 15 Definición de Competencias Gerente de Departamento/ Funcional..... | 63 |
| Figura 16 Definición de Jefe de Departamento/ Funcional | 64 |
| Figura 17 Definición de Competencias Especialista /Técnico/ Funcional | 64 |
| Figura 18 Definición de Competencias Analista/ Funcional | 65 |
| Figura 19 Definición de Competencias Vendedor/ Funcional..... | 65 |
| Figura 20 Definición de Competencias Asistente/ Funcional..... | 66 |
| Figura 21 Definición de Competencias Operador de Planta / Funcional..... | 66 |
| Figura 22 Formato Perfil de puesto por competencia – Propuesto | 70 |
| Figura 23 Perfil de puesto por Competencias Gerente General..... | 71 |
| Figura 24 Diseño del Procedimiento y Reglamento de Selección de Personal por Competencias..... | 72 |
| Figura 25 Competencias y reducción de rotación..... | 74 |
| Figura 26 Organigrama Propuesto | 76 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|---------|
| Anexo 1 Formato estructura de entrevista-propuesta... | 84 y 85 |
| Anexo 2. Formato de identificación y descripción del puesto..... | 86 |
| Anexo 3. Perfil de puesto por Competencias Gerente General | 86 |
| Anexo 4. Perfil de puesto por Competencias Gerente de Departamento..... | 87 |
| Anexo 5. Perfil de puesto por Competencias Jefe de Departamento | 87 |
| Anexo 6. Perfil de puesto por Competencias Especialista/ Técnico..... | 88 |
| Anexo 7. Perfil de puesto por Competencias Analista | 88 |
| Anexo 8. Perfil de puesto por Competencias Vendedor | 89 |
| Anexo 9. Perfil de puesto por Competencias Asistente | 89 |
| Anexo 10. Diccionario de competencias Hay/McBer-SERTECA SA de CV | 90 |

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

La empresa SERTECA SA De CV requiere incorporar el modelo de competencias para la gestión de la selección de personal, con el objetivo de proveer de un proceso que permita la elección y contratación de personal idóneo (interno o externo), acorde a los perfiles requeridos por la Estrategia de la Organización y a través de este diseño proponer las metodologías y herramientas para seleccionar al personal bajo el Modelo de Gestión por Competencias.

En la actualidad, la empresa no cuenta con un modelo de competencias como parte de su estrategia organizacional, dado que los subsistemas de Recursos Humanos se han manejado con procesos tradicionales, considerando que al ser un segmento de negocio industrial los perfiles deben ser netamente técnicos y/o especializados sin hacer énfasis en un enfoque a los comportamientos.

La contratación ha estado encaminada en evaluar un peso mayor al perfil duro (estudios, conocimientos y experiencia), por lo se hace necesario complementar este importante subsistema de gestión del talento humano, con la identificación de las conductas idóneas, con la finalidad de establecer perfiles para cada uno de los puestos, dado que en último año su indicador de rotación se vio afectado por parte comportamental, debido a que el personal no se adecuado con los estilos y objetivos propios de cada función.

Partiendo de la Planeación Estratégica Misión, visión, objetivos estratégicos y valores, de la empresa SERTECA SA DE CV se podrá determinar las competencias transversales del negocio, así como las específicas de cada puesto, con el propósito de desarrollar e identificar los descriptivos de puesto (Roles, funciones y comportamientos), que permitirá alcanzar el más alto desempeño del equipo, para mejorar los resultados actuales sobre su indicador de rotación y cumplir con los demás objetivos.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes del problema

En los últimos años, el enfoque de gestión por competencias no sólo ha sido aplicado por las grandes organizaciones alrededor del mundo, sino que los gobiernos y organizaciones empresariales han adoptado este concepto para referirse a las políticas de formación, a los planes institucionales y a las certificaciones profesionales. (Berrocal, 2001)

El cambio producido con la implementación del enfoque de las competencias está dirigido a la adopción de un verdadero pensamiento estratégico. Así, la gestión del talento humano se apoyará en un enfoque proactivo.

El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos, a la eficacia, la eficiencia y a la seguridad. (Berrocal, 2001)

El tema escogido para esta propuesta de mejora tiene su origen tras visualizar una necesidad en la empresa SERTECA SA de CV según conversaciones sostenidas con el Gerente General. El señala que el departamento de Recursos Humanos necesita desarrollar el tema de perfiles de puesto por competencias para cada uno de los puestos como guía para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño. Este proceso se requiere para que el personal posea las competencias acordes a sus funciones a desarrollar en el día a día, alineadas a los principios y valores de la empresa.

2.2 Definición del problema

SERTECA SA de CV desea incorporar el modelo de competencias para la gestión del talento humano, con el objetivo de proveer de un proceso que permita la selección, elección y contratación de personal idóneo (interno o externo), acorde a los perfiles requeridos por la Estrategia de la Organización y a través de este diseño proponer las metodologías y herramientas para seleccionar al personal bajo el Modelo de Gestión por Competencias.

Los subsistemas de Recursos Humanos se han manejado con procesos tradicionales por lo que se hace necesario la Gestión del Talento Humano, que permita la identificación de las conductas idóneas y de establecer perfiles para cada uno de los puestos, como una guía que oriente el estilo y objetivos propios de cada función, considerando que al ser un segmento de negocio industrial los perfiles deben ser netamente técnicos y/o especializados.

El diseño del perfil de puestos por competencias permitirá estructurar una política de selección de personal que es fundamental para atraer y desarrollar el talento necesario para lograr los objetivos estratégicos. Al contar con este talento, se debe trabajar en hacer coincidir los objetivos de los empleados con los objetivos de la Organización y atraer al personal con un sólido proceso de selección.

A continuación, y mediante el enunciado del problema, formulación del problema y las preguntas de investigación se describe la problemática que motiva el desarrollo del presente proyecto.

2.2.1 Enunciado del problema

El perfil por competencias laborales es el documento que describe los resultados deseados del trabajo, los conocimientos, las habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica. (CHIAVENATO, 1983)

2.2.2. Formulación del problema

Debido a que se desconoce si la propuesta de mejora de diseño de perfil de puesto basado en competencias será aceptada se llega a la siguiente interrogante.

¿Será aceptada la propuesta de mejora sobre el diseño de perfil de puesto basado en competencias en la empresa SERTECA SA de CV?

2.3 Preguntas de investigación

¿Existe una estructura de perfil de puestos definido en la empresa SERTECA SA de CV?

¿Cuál es el perfil de puesto por competencia adecuado para la empresa SERTECA SA DE CV de acuerdo con la estructura organizacional?

¿Será de utilidad el establecer el diccionario de competencias para la empresa de acuerdo a la visión estratégica?

¿Será viable desde una perspectiva financiera la implementación de la propuesta de mejora de la estructuración de perfil de puestos de SERTECA SA de CV?

2.4 Justificación

El modelo de Gestión por Competencias en los subsistemas de Recursos Humanos permite a las organizaciones evolucionar en sus metodologías tradicionales y convertirlas en herramientas que permitan gestionar al talento humano, enfocándose en los comportamientos subyacentes que son los factores diferenciadores de éxito en las funciones que cumple cada persona en su puesto de trabajo.

Esta propuesta de mejora se justifica dado que la empresa SERTECA SA de CV, tiene una necesidad específica de implementar el modelo de Gestión por Competencias en la creación de los perfiles de puesto, con el objetivo de alinear la estrategia de Recursos Humanos con la visión de la organización, identificar las competencias corporativas de la empresa y optimizar los procesos de gestión del talento humano permitiendo a la empresa mejorar en sus indicadores de rotación de personal.

El desarrollo de esta propuesta de mejora se hace de igual manera con el fin de obtener el título de Licenciatura en Administración de Empresas, porque como futuros administradores deben aplicar nuestros conocimientos para al buen funcionamiento y cerrando aquellas brechas que generan incertidumbre en los procesos gerenciales, administrativos y operativos en las empresas generando de igual forma el ahorro de la contratación de servicios profesionales para su implementación.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

“Diseñar un modelo de perfiles de puesto por competencias en la empresa SERTECA SA de CV” para la gestión de selección de personal”.

3.2 Objetivos específicos

Identificar y documentar la actual estructura de perfil de puestos de SERTECA SA de CV para la optimización de sus procesos.

Definir el perfil de puestos por competencias adecuado para la empresa SERTECA SA de CV de acuerdo con la estructura organizacional.

Establecer el diccionario de competencias para la empresa de acuerdo a la visión estratégica.

Evaluar desde una perspectiva financiera la implementación de la propuesta de mejora de la estructuración de perfiles de puestos de SERTECA SA de CV.

CAPÍTULO IV. MARCO TEORICO

4.1 Análisis situación actual

SERTECA SA de CV es una empresa especializada en el sector industrial, que provee insumos, materia prima y desarrollo de servicios tecnológicos para el rubro de flexografía, atendiendo a los mercados industrial y textil, opera desde el año 2005 y su ubicación estratégica es en la zona norte del país, en la ciudad de San Pedro Sula.

Su propósito es acompañar a los clientes en el crecimiento y desarrollo exitoso de sus negocios a través de la experiencia, tecnología, calidad de productos y servicios, brindando asesoría técnica especializada para facilitar soluciones innovadoras y confiables a sus necesidades.

Su misión es satisfacer las necesidades de sus clientes, a través de estrategia de precios competitivos, productos de alta calidad y servicio.

Su visión es ser reconocida en los próximos 5 años como la empresa líder en el sector de tintas y suministros para las artes gráficas a nivel nacional, ofreciendo las mejores marcas, los mejores precios y el mejor servicio, con un alto grado de responsabilidad social.

En busca de la excelencia SERTECA S.A. de CV tiene los siguientes valores

Liderazgo: Orientada hacia la excelencia en el servicio

Integridad: Coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace.

Lealtad: Honestidad, responsabilidad y respeto.

Solidaridad: Compañerismo y la comprensión en su cadena de valor.

Como parte de sus objetivos estratégicos son:

- Atender a los clientes y generar relaciones de confianza, siendo sus principales socios los colaboradores de la empresa.
- Mantener y mejorar los resultados comerciales y financieros con base en las proyecciones.
- Cumplir con el 100% de los requerimientos en la presentación de los servicios acordados con los clientes.

-Optimizar las comunicaciones, el tiempo de respuestas a reclamos y solicitudes de clientes y colaboradores.

-Mejorar la competencia del personal para garantizar la satisfacción de los clientes durante y después de prestación de servicios.

Actualmente SERTECA S.A de C.V tiene una estructura jerárquica clásica funcional, es decir la empresa se segmenta por las funciones desempeñadas, los niveles de comunicación son directos entre subordinado y jefatura. Las áreas se dividen a su vez en unidades de acuerdo con las funciones específicas.

En el siguiente organigrama se detallan los puestos con los que actualmente está funcionando la empresa.

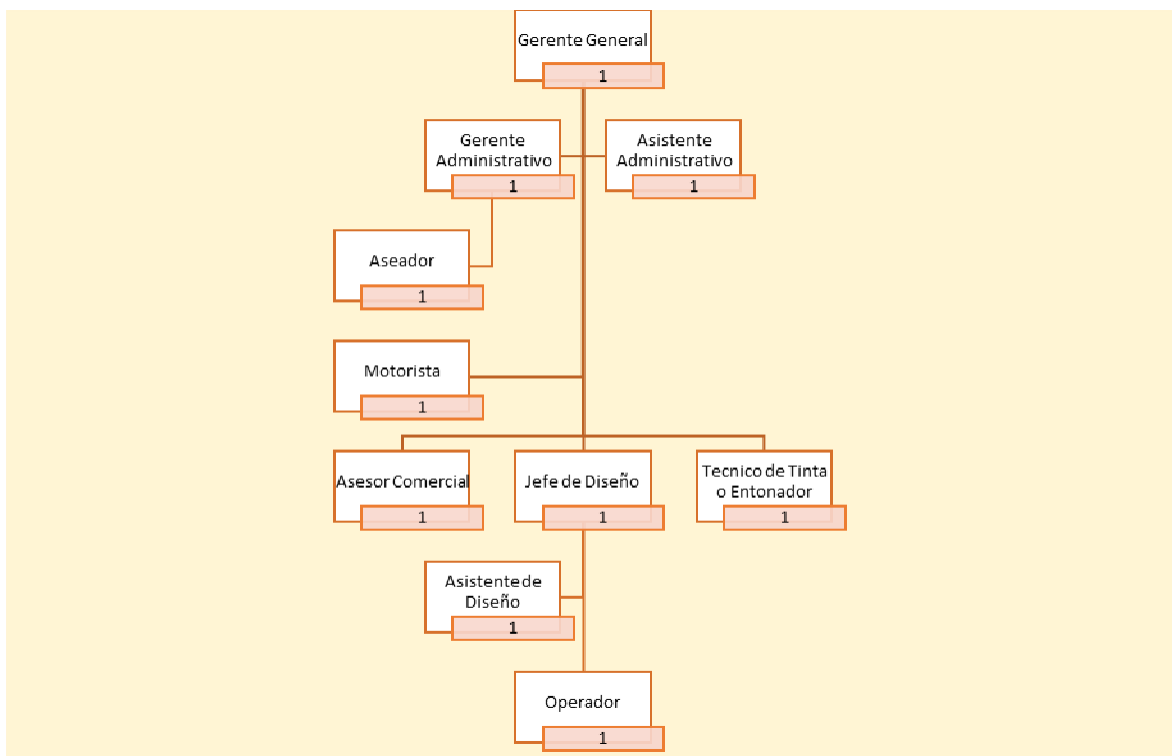


Figura 2.1 Organigrama SERTECA S. A de C. V
Fuente: Estructura Organizacional SERTECA SA de CV.
Elaboración: Propia

Las decisiones en la empresa SERTECA SA de CV son tomadas por la Gerencia General/nivel estratégico.

El seguimiento y control de las tareas son gestionadas por el nivel técnico.

Las Actividades rutinarias las realizan el nivel operativo.

La comunicación en cada uno de los niveles en SERTECA SA de CV es vertical, por ende, los procesos suelen ser más lentos, ya que deben ser analizados por el nivel estratégico.

A nivel táctico, se encuentran las posiciones técnicas, donde los perfiles son complejos dado su especialización, bajo este nivel se propone sea dirigida la estructura propuesta a fin de poder agilizar los procesos y se pueda lograr los objetivos planteados de manera oportuna.

El Head Count de la compañía está distribuido en un 20% en áreas administrativas y un 80% en áreas comerciales/operativas, siendo el nivel táctico el de mayor número de personas. En la siguiente tabla se muestra la distribución de niveles y sus puestos.

Tabla 4.1 *Distribución por Niveles de Puestos –SERTECA S.A de C.V.*

| | Niveles | Puestos |
|---|-----------------------|---|
| 1 | Gerencial/Estratégico | Gerente General Gerente Administrativo |
| 2 | Táctico | Jefe de diseño Asesor Comercial Asistente Administrativo Técnico |
| 3 | Operativo | Asistente de Diseño/Operador Motorista Aseador |

Fuente: Head Count SERTECA SA de CV

La planificación y revisión del presupuesto es responsabilidad del Gerente General y controlado por la Gerencia Administrativa quien a su vez administra con todos los rubros de ingresos (ventas, bonificaciones) y gastos (personal).

El proceso de selección, reclutamiento y contratación del talento humano tiene como objetivo proveer de un proceso idóneo, acorde a los perfiles requeridos por la Empresa. Cabe mencionar que el proceso de selección ha sido uno de los principales indicadores que afectan a la rotación de personal, puesto que al no contar con una evaluación de competencias las personas contratadas no se han podido alinear a los comportamientos exigidos de la empresa SERTECA SA de CV.

Las estadísticas de SERTECA SA de CV, en sus indicadores hacen referencia que, el cargo que más rotación tiene es el Vendedor, afectando 55 directamente al negocio y a las ventas de la Compañía, su rotación en referencia es el 18%.

Es de suma importancia mencionar que la rotación involucra varios costos y el impacto en la selección está en los gastos de emisión de las fuentes de reclutamiento, en los exámenes de Salud y Seguridad Ocupacional, las investigaciones pre- empleo entre otros.

La empresa SERTECA S.A de C.V, realiza sus ventas mediante órdenes de compra, que se obtienen por medio de llamadas, correo electrónico, mensajes de texto o WhatsApp, generando pedidos diarios, semanales y quincenales, manejan una cartera de clientes al crédito y contado respectivamente, una planificación de ruta como valor agregado para el servicio de entregas en tiempo y forma.

La siguiente figura 4.2 se muestra de una manera gráfica los ingresos por ventas en los últimos seis meses del año 2020.

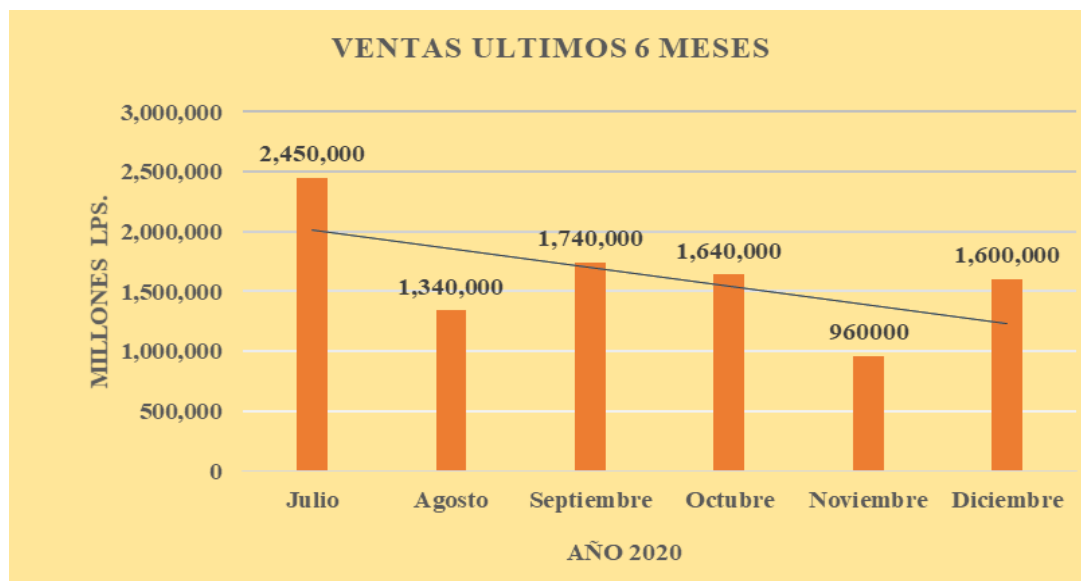


Figura 4.2 Ingresos por ventas SERTECA SA de CV

Fuente: Sistema de ventas SERTECA SA de CV

Elaboración: Propia

La cartera de clientes que actualmente tiene SERTECA.SA de CV, es de aproximadamente 40 industrias, dicho número ha disminuido considerablemente, se atribuye las causas de su decrecimiento a los últimos acontecimientos de emergencia sanitaria y desastres naturales que afectaron y siguen afectando la economía del país por lo que muchos de los clientes han cerrado operaciones. En la siguiente tabla 4.2 se resumen las empresas clientes de SERTECA SA de CV.

Tabla 4.2 Empresas cliente –SERTECA S.A de C.V.

| Nombre: Empresa cliente | Rubro: Negocio Empresa Cliente |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Azucarera la Grecia | Azucarera |
| Pacasa | Comercial |
| Agencia la Mundial | Comercial |
| Tabacalera Hondureña | Comercial Comercial |
| Avery Dennison | Diseño y fabricación y etiquetado |
| All Pack | Empaque y Embalaje |
| Samsa | Empaques en polipropileno |
| Sacos Agroindustriales | Empaques en polipropileno |
| Grabinter | Imprenta Comercial |
| Pegaprint | Imprenta Comercial |
| Wayne | Imprenta Comercial |
| Diagrama Editores | Imprenta Comercial |
| Inversafe | Imprenta Comercial |
| Just Print | Imprenta Comercial |
| Bet-el Impresores | Imprenta Comercial |
| Industrias La Norteña S.A de C.V | Imprenta Comercial |
| Industrias FENIX | Imprenta Comercial |
| Impresos Rápidos Ariel | Imprenta Comercial |
| Impresos Mejía | Imprenta Comercial |
| Impresos Filipenses | Imprenta Comercial |
| Impresos Daniel | Imprenta Comercial |
| Impresos San Rafael | Imprenta Comercial |
| Bobicasa | Industria del Cartón |
| Astro Cartón | Industria del Cartón |
| Wipe Industrial | Industria del Cartón |
| Corrugados y Empaques | Industria del Cartón |
| Plásticos Gamoz | Industria del Plástico |
| Alfapack | Industria del Plástico |
| Plastinova | Industria del Plástico |
| Interplast | Industria del Plástico |
| Europlast | Industria del Plástico |
| Universal Plastic | Industria del Plástico |
| Inversiones Estratégicas | Industria del Plástico |
| Polindustrial | Industria del Plástico |
| Empaflex | Industria del Plástico |
| Tecnoplast | Industria del Plástico |
| Grupo Vanguardia | Industrial del Plástico |
| Panificadora La America | Panadería |
| Finotex | Textilera |

Fuente: Sistema de Ventas SERTECA SA de CV
 Elaboración: Propia

4.1.1. Análisis del macroentorno

Para efectos de la propuesta de mejora se presenta un análisis descriptivo del entorno PEST que consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa analizando aquellos factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos. (Betancourt, 2018)¹.

El análisis PEST del macroentorno es muy útil, tanto para la grande, mediana y pequeña o microempresa porque facilita el conocimiento de importantes factores relevantes para la planificación estratégica, (Jaramillo, 2004).

Tabla 4.3 *Macroentorno - Análisis PEST*

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altas tasas de desempleo • Alto índice de Inflación • Altos costos en la canasta básica y necesidades de superación. | <p style="text-align: center;">Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto índice de pobreza • Bajo nivel educativo • Alto índice de Analfabetismo. • Falta de fuentes generadoras de empleo. |
| <p style="text-align: center;">Políticos/legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política • Reformas o nuevas leyes de código de trabajo. | <p style="text-align: center;">Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevas plataformas sociales • Información frecuente de redes sociales • Nuevas técnicas para ejecución en los procesos de gestión del talento humano |

Fuente: (bsh.hn) (CCIC), (Honduras, 2021)
Elaboración propia

¹ Betancourt, D. F. (recuperado 01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*.

Factor Económico: Debido a la emergencia de salud y desastres naturales, la inflación sufrió una variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) – según cifras del BCH la inflación en Honduras en enero 2021 fué del 0,40%, superior a la registrada en ese mismo mes de 2020, cuando se situó en 0,24 %, incremento impulsado por los aumentos al costo por suministro de electricidad, combustibles, alquiler de vivienda y servicios de salud; contrarrestado por la reducción de precios en los combustibles y algunos productos alimenticios percederos.

La zona norte metropolitana registró una inflación (0,55 %), por el alza en el precio de algunos artículos de cuidado e higiene personal y el suministro de agua.

Factor Social: Honduras recibió este 2021 un ambiente social devastados, ocasionando daños cuantificables según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Central de Honduras, los daños que dejaron la covid-19 y las tormentas Eta e Iota superaron los 100.000 millones de lempiras (más de 4.140 millones de dólares), lo que representa un duro golpe para un país con 9,5 millones de habitantes, de los que más del 60 % son pobres. Las tasas de pobreza en el país son muy altas, tanto para los estándares regionales como para los internacionales.

Directivos del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) calculan que, a causa de la covid-19 se perdieron unos 600.000 empleos, de los que muchos no serán recuperados porque muchas micros, pequeñas y medianas empresas cerraron, y otras se vieron obligadas a recortar personal.

La falta de fuentes generadoras de empleo, la violencia y la migración, son otros factores que afectan en el macroentorno de SERTECA SA de CV

Factor político: Honduras recientemente fue afectada por la emergencia de salud - Virus Covid-19 dejando demostrado que el gobierno de Honduras tiene mucha debilidad en el manejo de los fondos para el contrarresto de la emergencia de salud ya que ha sido vinculado a la corrupción, narcotráfico, malversación de fondos, entre otros, por lo que en resumen, la política ha generado poca credibilidad en el gobierno actual.

Cabe mencionar que SERTECA S.A de C.V. fué afectada de manera indirecta por las regulaciones emitidas por el gobierno en la libre circulación.

Factor tecnológico: Debido la crisis que afecta nuestro país la empresa a estar adquiriendo nuevos productos actuales, modernos, novedosos, podrían incluir los cambios en la tecnología digital o móvil, la automatización, la investigación y el desarrollo. Aparte de la tecnología digital, pero también hay que tener en cuenta los nuevos métodos de distribución, fabricación y también la logística para lograr vender y generar la rotación de inventarios a corto plazo.

4.1.2 Análisis del microentorno

El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de una empresa en todos los sentidos. Se pueden diseñar nuevas estrategias y se puede comenzar a usar juntos fuerzas. Porter para poder detectar nuevas amenazas o encontrar un sinfín de nuevas oportunidades. Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto (Porter, 2016).

Según (Porter, 2016) existen cinco fuerzas competitivas: Nuevos competidores, productos sustitutos, poder de la negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales, reflejan que la competencia en un sector industrial no se limita en lo absoluto a los participantes bien establecidos

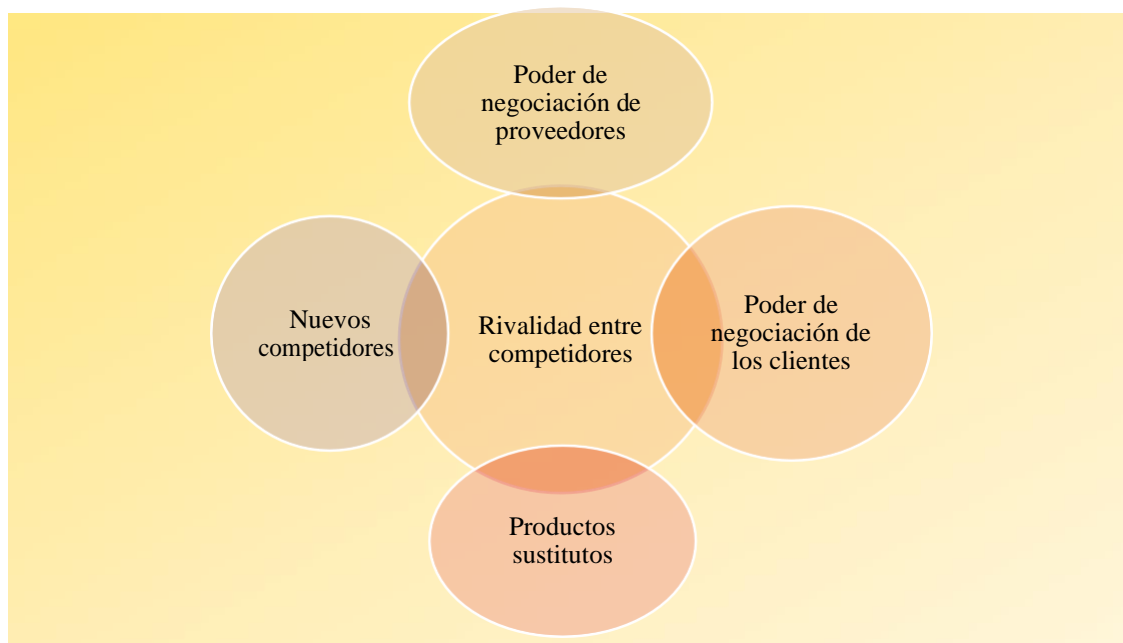


Figura 4.3 Fuerzas de Porter

Fuente: Diagrama de las 5 fuerzas de Porter

El microentorno afecta de manera concreta a cada una de las actividades que realiza la empresa SERTECA SA de CV. Se analizará a la empresa SERTECA SA de CV mediante la Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Se escogió este análisis con el objetivo de identificar de forma clara el entorno en el que se desenvuelve la empresa SERTECA SA de CV y a su vez explicar en una forma resumida como estas fuerzas se relacionan con la empresa.

Fuerza 1: Poder de negociación de las empresas clientes: El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que los productos que compran requieren un alto grado de sofisticación o tecnología, por lo tanto, no determinan el precio del producto.

La mayor parte de los clientes de SERTECA SA DE CV está concentrada en las principales ciudades del país, San Pedro Sula, Tegucigalpa, San Rosa de Copán, Danlí, Villanueva, Puerto Cortés.

Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores: Actualmente los proveedores más importantes de SERTECA SA de CV son:

Grupo Sánchez, principal proveedor regional de materia prima de tipografía y offset como ser: Offset Hoja, Flexo Base Solvente, Flexo Base Agua, Adhesivos, Tintas Process, etc. tiene una estrecha relación con SERTECA SA de CV, ya que es el principal proveedor con la compra del 80% de la materia prima en suministros para el rubro de Flexografía con un crédito de noventa días.

3M Honduras es el único proveedor en San Pedro Sula, es quien provee las Sistemas de Montaje de Placas Flexográficas 3M™ (Stiky Back) en las series E, EH, L, Marcadores 40 y 48 dinas y Tape 301 de uso exclusivo para flexografía, la ventaja que este proveedor es la exclusividad en ventas al por mayor a precios más competitivos del mercado y manejando un crédito de 60 días.

Brenntang Honduras provee, químicos como Acetato Ethilo, Alcohol Etílico, Alcohol isopropílico, se tiene la ventaja de precios accesibles y con garantía de compra en grandes volúmenes, se mantiene un crédito de 30 días.

COSALCO, Principal proveedor regional de materia prima para impresión flexográfica como ser planchas SR, DITR, de formatos Narrow, Mid, Wide 5080-4260-3548 del sistema FLEXEL NX de KODAK, soluciones de tecnología para la transformación de la impresión flexográfica.

Al analizar cada uno de los proveedores de SERTECA SA de CV se identifica que el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que tienen características especiales que hacen que cada uno de ellos provea de forma oportuna los productos de acuerdo con el mercado en el que la empresa ha orientado sus ventas. Se han elegido estratégicamente con el fin de obtener productos de calidad a un costo accesibles para poder gestionar las ventas a precios competitivos.

Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes: Para SERTECA S.A. de C.V se entiende que los competidores ya están establecidos y no surge el temor de que los ya existentes sean una amenaza en estos momentos. “Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.” (Fred, 2008)². Por lo tanto, la amenaza por nuevos competidores es baja.

Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos: Según (Fred, 2008)³ “La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas “. Si la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. El producto sustituto que se aplica para este análisis son los productos de baja calidad o los denominados productos chinos, ya que la mayoría de los clientes que buscan estos productos son de economía baja, como la mayoría de las imprentas. En el caso de SERTECA SA de CV se considera que la amenaza por productos sustitutos es baja debido a que el mercado de imprentas genera menos del 5 % de las ventas.

Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores:

Las preguntas de investigación realizadas para evaluar este criterio son:

¿Cuántos competidores existen en el sector?

¿Cuál es la situación de los competidores?

² Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 14va. Edic.-(404)

³ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 14va. Edic.-(404)

¿Competen por precio o por otros diferenciales?

En respuesta a las interrogantes antes planteadas, actualmente SERTECA SA de CV cuenta con un solo competidor. SUN CHEMICAL es un competidor potencial alto, ya que es una empresa con amplia experiencia en el rubro de tintas de impresión y dentro del grupo de los más grandes productores de pigmentos orgánicos de la más alta calidad, este competidor maneja entre un 65 al 75 % del mercado a nivel centroamericano, trabajando en la producción de tintas principalmente tintas base solvente, tintas para corrugado y offset, para abastecer a empresas que trabajan en empaques flexibles, impresos y corrugados.

La siguiente tabla muestra el análisis del microentorno de SERTECA S.A de C.V.

Tabla 4.4 *Las 5 Fuerzas de Porter - Resumen*

| Fuerza | Alta | Baja |
|---|-------------|-------------|
| Fuerza 1 Poder de negociación de clientes | | X |
| Fuerza 2 Poder de negociación de los proveedores | X | |
| Fuerza 3 Amenaza de nuevos competidores entrantes | | X |
| Fuerza 4 Amenaza de productos sustitutos | | X |
| Fuerza 5 Rivalidad entre los competidores | X | |

Fuente: 5 Análisis Fuerzas de SERTECA SA de CV.

Elaboración: propia

4.1.2.1 Marco Legal

De acuerdo con la OIT, "Un lugar de trabajo saludable es también un lugar de trabajo seguro" Los programas de salud y seguridad tienen un efecto positivo en la integridad y productividad de los trabajadores, lo cual reporta importantes beneficios. Al mismo tiempo, la eficacia de los mismos y puede generar ahorros significativos para los empleadores reduciendo y considerablemente las fuentes de los accidentes laborales y enfermedades profesionales. (Fuente: OIT).

La empresa SERTECA SA De CV dedicada sector comercial de tintas para el rubro flexográfico, está comprometida en propiciar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud y seguridad a sus colaboradores y toda su cadena de valor; compromiso que se cumple mediante el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo, asume la

responsabilidad de proteger la salud y la seguridad, por tanto, tiene un firme compromiso para cumplir con la legislación hondureña en seguridad y salud ocupacional establecidas por el Ministerio del Trabajo, bajo el reglamento general de medidas preventivas de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales bajo los artículos 1, 44, 46, 392, Capítulo I. CCI Honduras, 2002.

SERTECA SA de CV conforme al compromiso hacia el Medio Ambiente, posee absoluto respecto al medio ambiente en el desarrollo de todas sus actividades.

En cumplimiento de su política ambiental detalla los objetivos siguientes: Optimizar el consumo de recursos naturales y las materias primas, prevenir y minimizar la generación de contaminantes y aprovechar los residuos, prevenir, mitigar, corregir y compensar el impacto ambiental sobre la población y los ecosistemas. Adoptar tecnologías más limpias y prácticas de mejoramiento continuo de la gestión ambiental.

4.1.3 Análisis interno

En el diagnóstico interno se analizan las fortalezas y debilidades tomando en cuenta la estructura empresarial, la operatividad, la dirección y los aspectos financieros. A través del siguiente análisis FODA se espera aclarar el panorama interno para la empresa SERTECA SA. de CV.

Análisis FODA

| | |
|--|---|
| <p>F FORTALEZAS</p> <p>Productos y servicios especializados con altos estándares de calidad.</p> <p>Talento humano en la edad productiva de la fuerza laboral para el desempeño de sus funciones.</p> <p>Personal capacitado.</p> <p>Cartera de clientes y proveedores competitivos.</p> | <p>D DEBILIDADES</p> <p>Estructura Administrativa y Operativa con oportunidad de mejora.</p> <p>Personal con muchas brechas que cubrir para la realización del trabajo especializado.</p> <p>Falta de comunicación y motivación hacia el personal.</p> <p>Rotación de personal.</p> |
| <p>O OPORTUNIDADES</p> <p>Implementación de la gestión por competencias en los procesos de RRHH.</p> <p>Creación de un plan de carrera a corto plazo.</p> <p>Oportunidad de mejora en incentivos que motiven al personal para el óptimo desempeño de sus funciones.</p> <p>Lograr ser una empresa con su marca empleadora.</p> | <p>A AMENAZAS</p> <p>Competencia dominando el mercado.</p> <p>Clientes insatisfechos, mejorar relación con los clientes.</p> <p>Optimizar la negociación con proveedores de materia prima.</p> <p>Precios competitivos en el mercado.</p> <p>Incertidumbre por inestabilidad económica y política del país.</p> |

Figura 4.4 análisis FODA SERTECA S. A de C. V

Fuente: Propia

Esta herramienta permite visualizar la situación actual de la empresa en un marco global, permitiendo, de esta manera obtener un diagnóstico preciso, para la toma de decisiones. Una vez realizado el análisis FODA se establece las siguientes acciones: Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, utilizar las fortalezas para evitar las amenazas, superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

4.2 Teorías

4.2.1 Teorías de Sustento

Se presentan dos teorías que soportan la propuesta de mejora de estructuración de perfiles de puesto para la empresa SERTECA S.A de C.V

4.2.1.1 Teoría de la Organización

“Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios”⁴Chiavenato,

El recurso humano esta integrados por todas las personas que componen la organización, sin distinción del nivel jerárquico que ocupen, constituyen el único recurso vivo, pensante y capaz de utilizar adecuadamente o no los demás recursos.

Toda organización tiene una misión y esa misión está estrictamente ligada el entorno en que va a desarrollar sus actividades, las organizaciones determinan el enfoque de variables importantes como son: los objetivos, las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la técnica, las herramientas, los instrumentos, así como la estructura organizacional que contiene la base para realizar un diseño de puesto que permita un desempeño adecuado y dar cumplimiento a los objetivos que persiguen.

Las organizaciones las conforman las personas que son el elemento más valioso y la visión debe ser siempre la siguiente: El trabajo lo realizan las personas, lo desarrollan las personas y los resultados del trabajo, de una u otra forma, son para las personas.

Cuando las personas trabajan con un propósito común y con líneas integradas de acción, están debidamente alineadas. Es trascendental implementar herramientas de gestión para dirigir estratégicamente la Organización, potenciando sus valores y el trabajo operativo, y vinculando el diseño de las estrategias con resultados verificables.

⁴ Chiavenato I, Administración de Personal – QUINTA EDICIÓN

Con la estructuración de perfiles de puesto se busca complementar tres elementos, personas, organización y procesos.

Cuando las personas trabajan con un propósito común y con líneas integradas de acción, están debidamente alineadas. Es trascendental implementar herramientas de gestión para dirigir estratégicamente la organización, potenciando sus valores y el trabajo operativo, y vinculando el diseño de las estrategias con resultados verificables que beneficien a los colaboradores en los distintos niveles que integran la empresa y el mismo desarrollo organizacional.

4.2.1.2 Teorías clásicas de administración de personal.

La organización debe basarse en la división del trabajo y, por consiguiente, en la especialización del trabajador; según Fayol, la organización debe preservar su totalidad, su integridad global. Fayol, 1917⁵.

Actualmente sus teorías hacen énfasis en los principios y funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia.

Funciones técnicas: Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.

Funciones comerciales: Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.

Funciones financieras: Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.

⁵ Fayol, Henri (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle* (en francés), Paris, H. Dunod et E. Pinat,

Funciones de seguridad: Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.

Funciones contables: Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.

Funciones administrativas: Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que el encargado del departamento de Recursos Humanos debe, establecer los requisitos y preparar descripciones de los cargos, que cada miembro del equipo deberá realizar. Para esto, se debe contar con un manual descriptivo de los perfiles de cargos, ya que esta herramienta ayudará al personal nuevo a familiarizarse con su trabajo y también será útil para relacionar al personal existente con nuevos programas, objetivos y metas de la organización. De hecho, un cargo debe ser diseñado o rediseñado dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizacionales.

Las teorías de Henry Fayol, siguen teniendo vigencia e importancia, ya que es un esquema que sigue gran parte de las organizaciones para conseguir buenos resultados a todos los niveles.

Ante esta situación surge la necesidad dentro de SERTECA SA de CV de diseñar los perfiles de puesto por competencias que englobe todas sus áreas, que facilite determinar las competencias, responsabilidades, capacidades y ámbitos de actuación de sus colaboradores y así propiciar el desarrollo de las actividades con el objetivo que se logre la productividad y eficiencia en los procesos.

4.2.1.2 Teoría de estudio Hay/McBer

La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde destacan los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), quienes fundaron una consultora de recursos humanos llamada Hay/McBer en los Estados Unidos, hoy Hay Group. En esos estudios se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el mejor desempeño en las diversas actividades profesionales.

Una competencia es una característica personal que lleva a un comportamiento diferenciador de éxito.



Figura 4.5. Competencia diferenciador Éxito.
Fuente: Forumgarrotx, haygroup,2011,pag.14

Modelo del IceBerG.

Con esta definición, el estudio para esta propuesta de mejora estará enfocado en utilizar las herramientas de la metodología de Competencias de Hay Group, ya que su modelo establece que se debe trabajar en lo que no se puede ver con facilidad, es decir valores, rasgos de personalidad y motivos, su base de referencia es el Modelo del Iceberg.



Figura 4.6: Modelo del Iceberg
Fuente: Hay Group 2011, 15

Modelo de Competencias

Los estudios que llevo a cabo McClelland, están sintetizados en el Diccionario de Competencias Hay/McBer, que está conformado por un grupo de indicadores y comportamientos medibles y cuantificables.

El Modelo Hay Group, es un diccionario muy completo que fué elaborado con una muestra de aproximadamente 300 perfiles de puestos con distintas funciones y sectores en 20 países. Identifica 760 tipos de conducta que representan un 80% de los comportamientos.

4.2.1.3 Teorema de Pareto

Conocido también como diagrama de Pareto. Vilfredo Pareto fué un economista sociólogo italiano quien demostró que el 80 por ciento de la riqueza del país lo posee el 20 por ciento de la población (los pocos esenciales) y el 20 por ciento de los que no tienen riqueza representan el 80 por ciento de la población (los muchos triviales). Este estudio se convirtió en un modelo económico matemático, la regla del 80/20, que dice que “el 20 por ciento de las variables conocidas explican el 80 por ciento de los resultados”. Por tanto, para que la planificación de una mejora tenga éxito se deben relacionar a los pocos esenciales. Pareto V. 1986.

Posterior a Pareto fué Joseph Jurán quien aplicó y popularizó este principio a otros ámbitos de la economía, particularmente, en la gestión de calidad. En esta materia, se puede sospechar, por ejemplo, que el 80% de los defectos se genera en un 20% de los procesos.

Jurán observó que el 20% del esfuerzo, a lo que denominó «los pocos vitales», generaba el 80% de los resultados. Sin embargo, advirtió que el 80% restante del esfuerzo, al que llamó «los muchos triviales», no debían ignorarse en su totalidad.

4.3 Conceptualizaciones

4.3.1 Perfiles y Descripción de Puestos

Su aplicación se define como un instrumento de análisis organizativo, que permite definir el equilibrio funcional de las estructuras e identificar el grado de desarrollo de las funciones. A su vez es una herramienta que permite la delimitación de responsabilidades entre superior y subordinado y las competencias que hacen que ese rol sea de alto impacto o posición crítica en la empresa, considerando su alcance y sus niveles de atribución.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y un diseño de perfiles viable. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Bajo este contexto planteado por Malik, las empresas deben ser responsables de obtener bajo estas técnicas la documentación informativa del rol, detallada con las actividades y resultados parciales que son delegados a cada puesto de trabajo. (Malik, 2000),

En este sentido, es importante explicar con claridad que es un proceso de análisis y descripción de puesto, a continuación, se presentan los autores más reconocidos que han tenido la oportunidad de exponerlo en sus escritos.

Según Lanham, “Es un proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás” Lanham (1962),

Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimiento del puesto y contexto de puesto de acuerdo a Bemis, Belenky y Soder (1983).

Gael, (1983), “Recogen las principales tareas, funciones y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que estuviera una lista de tareas o preliminar”

Raventos, (2004), “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la Organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Otros autores hacen énfasis en describir como un puesto de trabajo, así como Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”

4.3.2 Modelo por Competencias

Según Hay Group (2011), las competencias son una relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto y están relacionados con las siguientes variables:

- Relacionado con la estructura, estrategia y comportamientos.
- Se describen comportamientos observables
- Modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto

Por lo tanto, la evaluación de competencias y descripción de perfiles de puestos es fundamental para alinear la estrategia del negocio puesto que los procedimientos, cadena de valor y normativas internas están enfocadas a incrementar la productividad y su rentabilidad. Es así como los objetivos de Recursos Humanos están enfocados a ser facilitadores del negocio y gestionar sus procesos a tener equipos de trabajo más eficientes, captar nuevos talentos con alto potencial, valorando a los posibles candidatos con criterios objetivos y cuantificables y estableciendo la adecuación de su perfil del puesto de acuerdo a las exigencias de las organizaciones.

Siguiendo los conceptos de Hay Group “Las Competencias, son características intrínsecas de las personas, que se reflejan de forma relativamente estable en sus

comportamientos y que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo, es decir son los comportamientos que tienen los mejores en el desarrollo de su trabajo”.

“Una competencia es un patrón de relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o una organización. Operativamente es lo que hacen los mejores en un puesto, que no hace el resto, y que determina las diferencias de rendimiento entre ellos.

Este concepto incluye conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir). Siempre incluyen: intención, acción y resultado. Son una función del “ambiente” y específicas para cada puesto /organización, pero también generalizables en función de las similitudes entre ellos. Todas las competencias son aprendidas y desarrollables, aunque en distinto grado.” Hay Group (2008).

Otros autores citan en sus escritos las siguientes definiciones de Competencias.

Según Spencer, Lyle y Signe (1993) la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Según Boaz, citado por (E. Gutiérrez, 2010: 3) “las competencias son comportamientos críticos o claves conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades”

Son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003).

De acuerdo con Boyatzis (1982) debemos entender por competencia lo siguiente: “Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente

relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.”

Otras definiciones están enfocadas en introducir los comportamientos observables y están presente en algunos componentes:

- Saber (conocimientos): el conjunto de conocimientos.
- Saber hacer (habilidades / destrezas): que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- Saber estar (actitudes / intereses): que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- Querer hacer (motivación): si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- Poder hacer (medios y recursos): se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

Bajo los conceptos antes expuestos, se evidencia que las competencias son factores predominantes en las personas, que les permiten evidenciar comportamiento pasado y nos asegura un comportamiento éxito futuro, dado que, por el resultado de su experiencia, han desarrollado la capacidad y la conducta para conectar sus motivos, competencias y rendimiento superior.

Cuenta Hay Group en su Factbook Recursos Humanos (2006, 868), las competencias tienen una máxima utilidad cuando:

- Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado.
- Están expresada en parámetros de comportamientos
- Los comportamientos están ordenados en una escala

4.3.3 Diccionario por Competencias

Hay Group, ha realizado una adaptación a su aplicación en las organizaciones, basada fundamentalmente en consideraciones comportamentales de cada una de ellas.

La estructura de su diccionario está dividida en 5 bloques de competencias, Gestión Personal, Gestión del Equipo, Influencia, Pensamiento y Logro. Ver anexo 9, pag. 89

Las competencias incluidas en este diccionario 1999 se clasifican según las siguientes categorías:

“Competencias principales genéricas: Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias.

“Competencias genéricas suplementarias: Estas competencias son válidas y fiables, normalmente se establecen en puestos individuales y niveles bajos de la jerarquía.”
Hay/McBer (1999).

4.3.4 Perfiles de puestos por Competencias

Los estudios han evidenciado que el tener perfiles por competencias y candidatos que se ajusten a los requisitos del cargo es de suma importancia.

Una vez diseñado el puesto de trabajo se elabora un perfil de competencias sobre el trabajador, siendo la empresa quien determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior.

Según el artículo GESTION.ORG (2017), “El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño

dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.”

“Un perfil de competencias puede responder a ¿qué hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué se hace?, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de la empresa.

4.3.5 Selección de Personal por Competencias

Alejandra Quinteros Rendon (2004), manifiesta en su artículo que “La selección de personal es una actividad propia de las áreas de Recursos Humanos y en la cual participa otros niveles de la Organización.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos, profundización e investigación que emplea no por los pasos en la entrevista y por las preguntas focalizadas a su experiencia previa que son predictivos en su resultado futuro.

Jaime Grados de México en su libro *Entrevista en las Organizaciones* (2006), nos habla que “La misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento adecuado.

“Martha Alles (2006) menciona que los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado.

Fernández (2005) el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa.

Finalmente, Spencer, McClelland y Spencer (1994), revelan la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78%, como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (hasta en un 90%).

De acuerdo a la descripción de los autores, las tendencias de los procesos de selección han ido evolucionando en el tiempo y esto obedece a las exigencias del mercado, así como al

cambio generacional en los profesionales, por lo tanto, la búsqueda de personal debe estar basada en identificar cuáles son sus cualidades personales diferenciadoras.

Es indispensable manifestar las ventajas de la adecuación de un modelo de competencias al subsistema de selección de personal, Hay Group realiza un listado de algunos factores a considerar:

| COMPETENCIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL |
|---|
| - Mayor validez y poder de predicción del rendimiento futuro de la persona en un puesto y en una empresa. |
| - Permite procesos de selección fiables y homogéneos. |
| - Transparencia y objetividad de las decisiones de selección y/o promoción. |
| - Se basa en la no discriminación por razones ajenas a la capacidad profesional |
| - Respeto máximo a la intimidad de las personas. |
| - Criterios de selección compartidos y conocidos por toda la empresa. |
| - Técnicas y herramientas de fácil aprendizaje y uso |
| - Lenguaje claro y sencillo para todos los profesionales |
| - Las competencias son aprendidas y desarrollables, no innatas y no etiquetan a las personas. |

Figura 4.7: Competencias en la Selección de Personal

Fuente: Gestión Integral de Recursos Humanos Modelo de gestión por competencias

Elaborado: Presentación Foro RRHH Girona 4.11.08 (2008, 35).

4.3.6 Gestión de Recursos Humanos por Competencias



Figura 4.8: Gestión por Competencias
 Fuente: Dirección estratégica RRHH. Alles M. 2007
 Elaboración: Propia

Alles, M., parte explicando los cambios que se han ido forjando durante las últimas décadas en el área de Recursos Humanos, por lo que parte de que esta disciplina ya no se refiere como Recursos Humanos, sino que ahora se habla de Capital Humano.

Hoy en día y tomando la disciplina de Capital Humano, se adopta un enfoque de Recursos Humanos Estratégicos. Ahora, la génesis de la Gestión por Recursos Humanos por Competencias según Martha Alles, parte por la definición de Administración, donde dice que es “la acción de administrar”, no obstante, la autora habla sobre el significado de la Administración de Recursos Humanos, donde plantea que “es el manejo integral del capital humano”.

En la Administración de Recursos Humanos, la autora la divide en dos ramas donde se desprende el staff y línea. Al hacer esta fragmentación se puede plantear la estrategia a utilizar en el área de Recursos Humanos, donde es imprescindible relacionar la práctica con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. La función del área de Recursos Humanos cambia sus prioridades por lo que ahora debe participar en la organización, los colaboradores deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, por lo que debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto, los resultados del

área se miden como resultados financieros. Por lo que debe crear valor, no reducir costos y lo más importante es crear compromiso y no tan sólo cumplir la función de vigilancia sobre el personal.

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Congruencia Metodológica

La Matriz Metodológica o Congruencia Metodológica, se presenta en forma de matriz y permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica. (Rendón, 2001).

5.1.1. Matriz metodológica

Tabla 5.5 Matriz Metodológica

| Titulo | Problema | Preguntas de Investigación | Objetivo General | Objetivos Específicos | VARIABLES |
|---|---|---|---|--|---|
| Diseño de un perfil de puestos basado en el modelo de gestión por competencias en la empresa SERTECA SA de CV | SERTECA SA de CV desea incorporar el modelo de competencias para la gestión de la Selección de Personal, con el objetivo de proveer de un proceso que permita la elección y contratación de personal idóneo (interno o externo) | 1. ¿Existe una estructura de perfil de puestos definido en la empresa SERTECA SA de CV? | “Diseñar un modelo de perfiles de puesto por competencias en la empresa SERTECA SA de CV” para la gestión de selección de personal. | 1. Identificar y documentar la actual estructura de perfil de puestos de SERTECA SA de CV para la optimización de sus procesos. | Independiente 1. Diseño de perfiles de puesto por competencias |
| | | 2. ¿Cuál es el perfil de puesto por competencia adecuado para la empresa SERTECA SA DE CV de acuerdo con la estructura organizacional? | | 2. Definir el perfil de puestos por competencias adecuado para la empresa SERTECA SA de CV de acuerdo con la estructura organizacional. | |
| | | 3. ¿Será de utilidad el establecer el diccionario de competencias para la empresa de acuerdo a la visión estratégica? | | 3. Establecer el diccionario de competencias para la empresa de acuerdo a la visión estratégica. | Dependientes 1. Calidad en el proceso de selección de personal. |
| | | 4. ¿Sera viable desde una perspectiva financiera la implementación de la propuesta de mejora de la estructuración de perfil de puestos de SERTECA SA de CV? | | 4. Evaluar desde una perspectiva financiera la implementación de la propuesta de mejora de la estructuración de perfiles de puestos de SERTECA SA de CV. | |

Fuente: Propia

5.1.2 Operacionalización de las variables

Según el planteamiento de problema, para la propuesta de mejora en la empresa SERTECA S.A de C.V, y como se puede observar en la figura 5.7, se presenta la variable independiente "Perfil de puesto por competencia" y la variable dependiente "Calidad en el proceso de selección de personal"

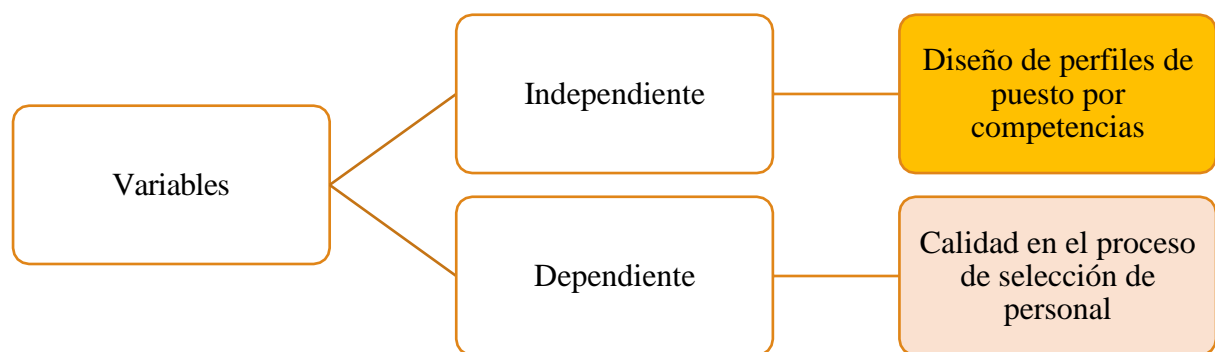


Figura 5.9 Esquema de causa y efecto con una variable independiente y una variable dependiente

Fuente: propia

5.1.3 Hipótesis

A continuación, se formula la hipótesis de investigación, derivada del planteamiento del problema de acuerdo con la situación en estudio de la empresa SERTECA SA de CV.

H₁ “El diseño de perfiles de puesto por competencias mejorará la calidad del proceso de selección en SERTECA SA de CV”.

H₀ “El diseño de perfiles de puesto por competencias no mejorará la calidad del proceso de selección en SERTECA SA de CV”.

5.2 Enfoque y métodos

“La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Sampieri, 2014, pág. 531).

Para efectos de la propuesta de mejora para la empresa SERTECA SA DE CV, la aplicación del método mixto favorece la investigación, ya que se cuenta con datos cuantitativos y cualitativos, los cuales deben ser analizados en conjunto para fortalecer la investigación.

Entre las ventajas de este método se encuentran las siguientes:

Ventajas:

Lograr una perspectiva más amplia y profunda de la situación planteada.

Permite formular el planteamiento del problema con mayor claridad, así como la manera apropiada para estudiar y teorizar los problemas de investigación.

Permite una mejor explotación y exploración de los datos.

5.3 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación para la propuesta de mejora para SERTECA SA de CV es de carácter descriptivo, debido a el cual permite como su nombre lo indica describir las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Danhke, (1989 citado por y Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

5.4 Diseño de la investigación

La investigación sobre la creación de perfiles de puestos por competencia en la empresa SERTECA SA de CV está orientada bajo un diseño no experimental, descriptiva, debido a que se contará con recolección de información y evaluaciones por medio de reuniones con los directivos y colaboradores de la empresa, para la definición de las competencias esenciales propias de cada función fundamental del negocio.

Al momento de describir cada una de las funciones que tiene cada puesto de trabajo causará un efecto positivo en los colaboradores ya sea en su motivación por tener una guía que les permitirá desempeñar cada una de sus tareas o asignaciones, motivación que contribuye a incrementar la productividad.

5.4.1 Población

La parte metodológica de un proyecto de investigación debe definir adecuadamente la población de estudio en tiempo y espacio, y aclarar si se hará censo o si es necesario tomar una muestra de ella. En el segundo caso se debe hacer un diseño de muestreo y tipo de muestreo, muestra, unidad de muestreo, unidad de análisis, tamaño de la muestra, entre otros. (Espinoza, 2016)

La propuesta de mejora de estructuración de perfil de puestos para la empresa SERTECA SA DE CV, tiene como población objeto de estudio a diez colaboradores que comprenden el total de head count de la empresa.

La población presenta las siguientes características: Adultos, mujeres y hombres, áreas categorizada por tres niveles (Estrategicos, Técnico y Operativo) desempeñando sus actividades en jornada de ocho horas laborables en horario de 8:00 am. 5:00 pm de lunes a viernes.

5.4.2 Muestra

Debido al tamaño de la población para esta propuesta se tomará como muestra el total de la población.

En la tabla 5.6 El tamaño de la población y muestra de nuestro campo de estudio.

Tabla 5.6, Descripción de la población y muestra.

| Puestos | Niveles | Tamaño Población o Universo | Tamaño de la Muestra |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------|
| Gerente General | Gerencial/Estratégico | 1 | 10 |
| Gerente Administrativo | Gerencial/Estratégico | 1 | |
| Asistente Administrativo | Técnico | 1 | |
| Asesor Comercial | Técnico | 1 | |
| Jefe de diseño | Técnico | 1 | |
| Asistente de diseño | Técnico | 1 | |
| Técnico de tintas | Técnico | 1 | |
| Asistente de producción | Operativo | 1 | |
| Motorista | Operativo | 1 | |
| Aseador | Operativo | 1 | |
| Total Población | | 10 | |

Fuente: Head Count SERTECA SA de CV
Elaboración: Propia

5.4.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo para la propuesta de mejora es no-probabilística intencional o por conveniencia debido a que existe mayor accesibilidad y proximidad con las personas seleccionadas.

La única ventaja de una muestra no probabilística- desde la visión cuantitativa- es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas

características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 190)

5.5 Técnicas e instrumentos aplicados

Según Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la Organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos entre otras; es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”

Instrumento: Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Entrevista: Como método cualitativo tiene como objetivo proporcionar de manera sistemática, observaciones y opiniones acerca de un tema relevante, para construir una visión de las posibilidades de futuro y de las necesidades que existen en los ámbitos de interés analizado.

5.5.1 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán para efecto de recopilar la información son:

Cuestionario de competencias: permitirá evaluar y validar las competencias de los perfiles de puesto, con una tabulación de acuerdo a la evidencia de los comportamientos específicos desarrollados en su experiencia profesional, siendo estas quienes definirán las aptitudes específicas del cargo y como adecuarlos al perfil de puesto, para así validar la hipótesis planteada.

Formatos: Formato de identificación y descripción del puesto

5.5.2 Técnicas

Las técnicas de investigación que se adecuan como soporte de la propuesta de creación de perfiles de puesto para la empresa SERTECA SA DE CV son las siguientes:

- Observación directa.

Mediante la observación se podrá conocer de manera dinámica, ¿Qué hacen los participantes?, ¿A qué se dedican?, ¿Cuándo y cómo lo hacen?, propósito y funciones de cada una de sus actividades en su puesto de trabajo generando un diagnóstico de su situación existente que fueron el insumo principal para definir y combinar las variables de este estudio.

- Entrevista

Se realizarán múltiples entrevistas a los directivos de la empresa y demás colaboradores para el levantamiento de información y definir las competencias esenciales de cada función mediante el formato: Hojas de trabajo, Matrices de identificación y elaboración del perfil de puesto.

5.6 Fuentes de información

La fuente de información es, la persona, organización u objeto de los que se obtienen datos para ser analizados; El dato es, el valor de una variable o de una constante, proporciona información sobre una situación y sirve de base para el análisis estadístico; los datos pueden ser primarios o secundarios de acuerdo con la información de la que procedan. (Santesmases, 2009:75).

Los datos, según su procedencia, define Sabino (1992:109-110) pueden subdividirse en dos grandes grupos: Datos primarios y datos secundarios.

Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. En otras palabras, son los que el investigador o sus auxiliares recogen por sí mismos, en contacto con los hechos que se investigan.

5.6.1 Fuentes primarias

Para efectos de esta propuesta de mejora se utilizará las fuentes de información primaria como observación, cuestionarios, entrevistas ya que se obtendrán por contacto directo con el personal de la empresa.

Cabe mencionar que se tomarán datos del sistema interno de Recursos Humanos y sistema de compras, ventas de la empresa SERTECA SA. De CV.

5.6.2 Fuentes secundarias

La información de obtendrá de fuentes secundarias: libros, revistas, tesis, artículos, internet; entre otros, la cual se registrará de manera selectiva, aportes completos, citas textuales, y resúmenes fundamentados y relacionados con la propuesta de la estructuración de los perfiles de puesto para la empresa SERTECA SA de CV.

5.7 Limitantes del proyecto

Una limitación consiste en que se deja de estudiar un aspecto del problema debido por alguna razón. Con esto se quiere decir que toda limitación debe estar justificada por una buena razón, (Ávila Acosta, 2001)

5.7.1 Limitantes de la investigación

Entre las limitantes encontradas, durante el desarrollo de esta propuesta de mejora para la empresa SERTECA SA de CV se describen las siguientes:

1. Entrevistas realizadas con límite de tiempo y distanciamiento sugerido en consecuencia de la política de Bio-seguridad de la emergencia de salud Pandemia Covid-19 en el país.

2. Falta de experiencia para la recolección de información en los distintos sistemas de información por parte de la estudiante.

3. Limite en el factor tiempo, por ser en un periodo aproximado de tres meses para la preparación de la propuesta de mejora.

5.8 Levantamiento y recopilación de la información.

La metodología para el levantamiento de competencias de este estudio es el resultado de todos los componentes estudiados previamente ya que cada variable será parte del diseño de los perfiles de puesto y la gestión de la selección de personal de la empresa SERTECA SA de CV.

El resumen y la estructura para el diagnóstico y la propuesta de esta investigación se basan en un esquema que permitirá evidenciar la aplicación real de los conceptos de Recursos Humanos por medio del uso de diferentes herramientas. Este proceso se desarrolla, de acuerdo con cada una de las fases que se plantearon, ver gráfico en figura 5.9 Flujo del proceso.

5.9 Cronología del trabajo.

El trabajo de recolección de la información está comprendido a realizarse en la semana del 22 de febrero al 14 marzo, 2021.

En la figura 5.6 Diagrama de Gantt se detallan de forma cronológica las fechas de entrega de los avances.

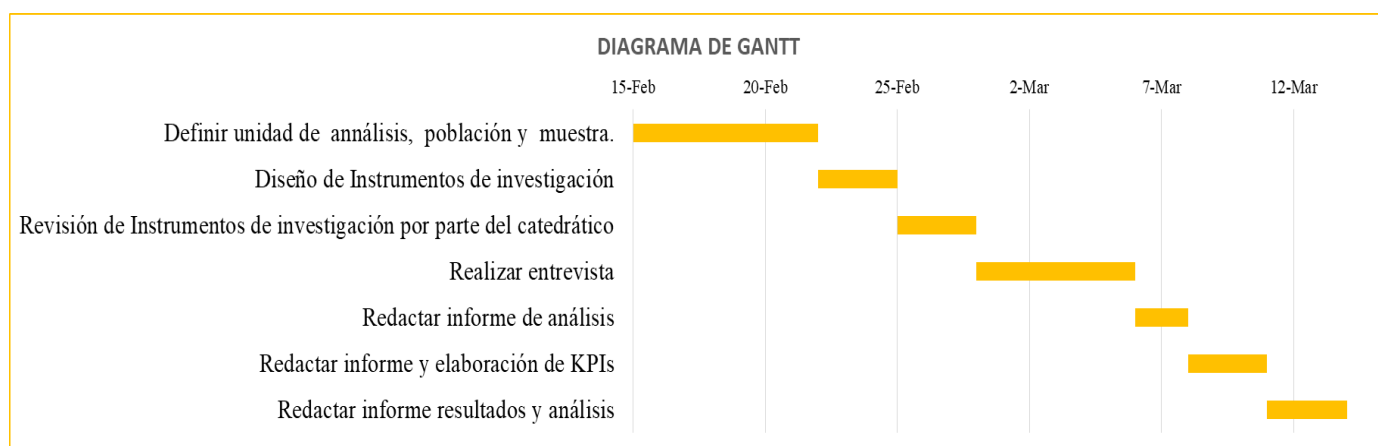


Figura 5.10 *Diagrama de GANTT*

Fuente: propia

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Proceso actual

El área de Recursos Humanos tiene un borrador de descripción de puestos focalizados netamente en los conocimientos técnicos especializados y sus principales roles, con oportunidad de mejora debido a que no existe un perfil de puesto basado en competencias definido por lo tanto carece de una estructura para cada nivel de la empresa.

La Figura que se presenta a continuación hace un comparativo entre la selección de personal tradicional y los que busca la selección de competencias como buenas prácticas y tendencias de Recursos Humanos.



Figura 6.11 Comparativo Proceso Selección Tradicional y Competencias
Fuente: Metodología McBer

Cabe mencionar que el proceso de selección para SERTECA SA de CV ha sido uno de los principales indicadores que afectan a la rotación de personal. Con oportunidad de mejora ya que no se lleva a cabo entrevistas psicológicas y tampoco se aplican pruebas psicométricas.

Los antes expuesto responde al problema generado en esta propuesta de estudio, ya que se implementará el modelo de gestión por competencias para el diseño de perfiles de puestos y mejoras en el proceso de selección de personal por competencias para que permita a la empresa SERTECA S.A de CV, obtener un sistema de comparación y toma de decisiones apoyándose en una guía que les permita extraer los rasgos o perfiles exigibles en los puestos, así como las herramientas de evaluación en su actual proceso de Recursos Humanos.

6.2 Definir

En el siguiente grafico se resume el flujo de proceso que contiene cada una de las fases o actividades a desarrollar para cumplir con esta propuesta de valor.

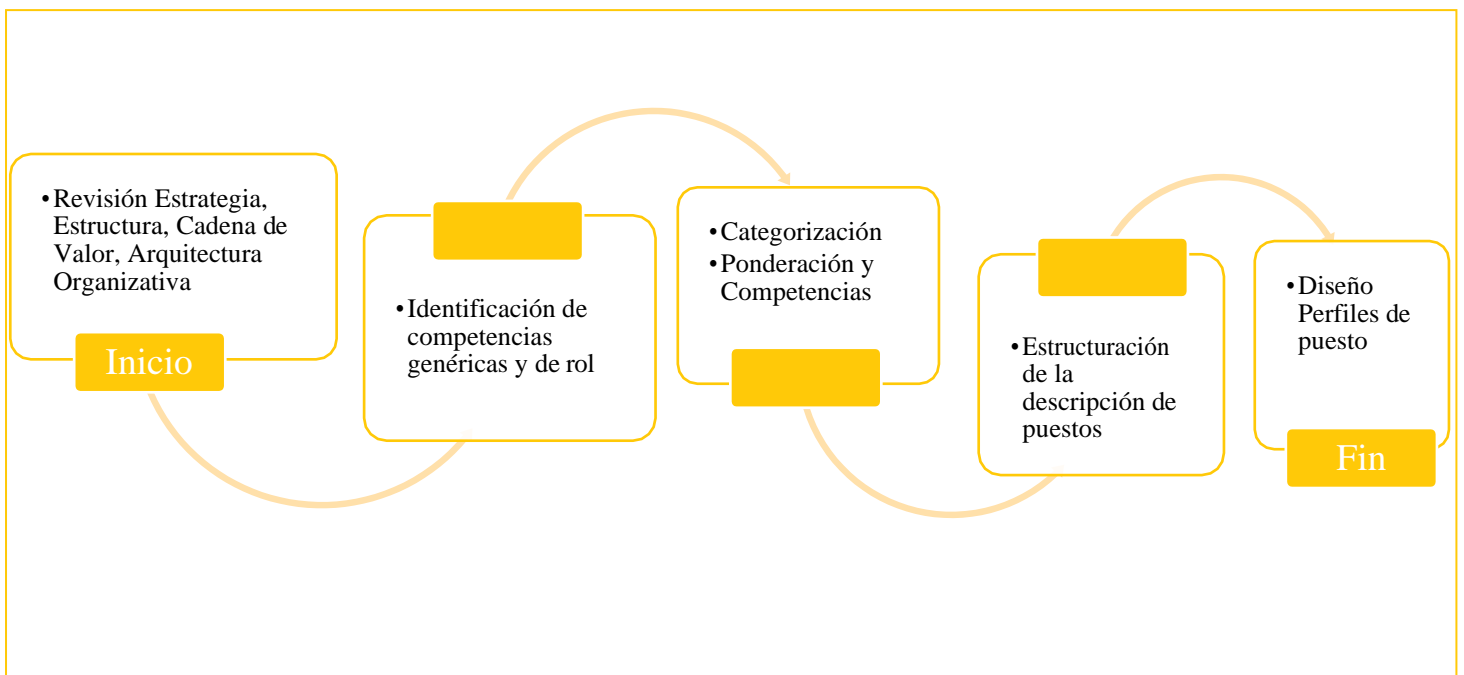


Figura 6.12 *Flujo del proceso*

Fuente: propia

6.2.1. Recopilación de datos para el levantamiento de perfiles por Competencias.

Arquitectura Organizativa

Como se mencionó anteriormente, este estudio determinará el diseño de Perfil de Puesto por Competencias, de acuerdo a la estrategia (Misión, Visión y Valores) a su vez por medio de la cadena de valor y sus comportamientos y estilos de dirección.

La metodología de perfiles de puestos por competencias se delimitará las competencias específicas del puesto, de tal manera que se identificará la correlación entre la estrategia y las funciones de cada puesto.

Se realizó una sesión de trabajo con el Gerente General y la Gerente Administrativo-encargada de Recursos Humanos de SERTECA SA de CV con la finalidad de establecer el marco referencial en estrategia, procesos y comportamientos, frente a la ideología de trabajo y el entorno actual en que los colaboradores de muestra sus pautas de conducta y comportamientos. Ver Figura 6.14 Esquema de Variables

Categorización de Competencias

Esta fuente de información se obtuvo de entrevista realizada a la Gerente Administrativo, encargada de Recursos Humanos de SERTECA SA de CV.

Una vez estructurado un diccionario de competencias a la realidad del negocio, se formó los criterios y pesos que se debe considerar en los factores que componen el perfil del puesto, estos componentes están distribuidos por:

Educación: Referencia a la formación académica de cuarto nivel para las posiciones estratégicas y Tácticas y para las posiciones operativas a nivel administrativo cursando últimos niveles de universidad y al personal de planta que cumpla con su formación secundaria. La ponderación actual es del 30%, la propuesta es 15%.

Conocimientos: Este factor está relacionado con los conocimientos técnicos especializados de acuerdo a cada giro de negocio, se define por tres escalas de acuerdo a las exigencias del puesto (básico/Intermedio/Avanzado). La ponderación actual es del 40%. La propuesta es 20%.

Experiencia: Se fundamenta en el tiempo de experiencia que la persona genere en la actividad solicitada para el perfil. La ponderación actual es del 30%. La propuesta es 20%

Se realizó una propuesta de redistribución de los pesos para los perfiles, los componentes fijados fueron los siguientes: 55% de peso a (Educación, conocimientos y experiencia) y un 45% a las competencias ya evaluadas.

Esta propuesta fué muy conservadora, con la finalidad de que no sea de tan alto impacto considerando el giro de negocio y la parte técnica. Ver Tabla 6.8 Propuesta de Ponderación y pesos del perfil para los cargos especializados.

Estructura de Niveles de las competencias

Como se ha mencionado en el desarrollo de este documento, el diccionario de Hay Group es el marco de referencia para esta estructura, el mismo que en sus comportamientos se ha establecido ciertos niveles por competencias, por lo cuál, de acuerdo con la distribución de los cargos definidos para la empresa SERTECA SA de CV, se estructuró por el nivel de impacto y nivel de atribución de los puestos, ver resultados en la tabla 6.9 Niveles por Cargos y Competencias.

Identificación y definición de Competencias Organizacionales (Genéricas y Rol)

Este estudio, fué el resultado de las reuniones con el Gerente General y Gerente Administrativo, en donde se realizó el levantamiento de las Competencias Genéricas y el análisis de las Competencias Rol,

Competencias Genéricas

Para el levantamiento de las Competencias se debatieron las siguientes preguntas:

1.- ¿Cómo describirían la situación de trabajo ideal?

2.- ¿Qué aspectos valoran más de una empresa?

En la pregunta ¿Cómo describirían la situación de trabajo ideal? los resultados hicieron énfasis en el comportamiento.

Los comentarios y el desarrollo de la discusión estuvieron focalizados en la alineación de los siguientes objetivos empresariales:

- Orientación al Cliente, buscando realizar y cumplir su trabajo en base a las necesidades del cliente y a su vez fueron muy enfáticos en mencionar que los clientes son lo más importante de su negocio y lo que les permite estar posicionados en el mercado.

-Orientación a Resultados, al ser una empresa comercial, el mejorar el rendimiento y exceder las expectativas en el cumplimiento de las ventas, es uno de los pilares más importantes que les permitirá ser más competitivos en el mercado.

-La Iniciativa, ya que hay claridad que el mercado ha estado participando en áreas mucho más tecnológicas y globalizadas, buscando estar siempre en innovación de productos y servicios para que sus clientes los consideren como su primera opción, relacionándose con su misión de Compañía.

En la tabla 6.10 Análisis de Comentarios Entrevista (Pregunta #1) se presenta un cuadro resumen de los análisis realizados en esta primera entrevista.

Posterior, se trabajó la pregunta: ¿Qué aspectos valoran más de una empresa? Para analizar los datos se estableció un cuestionario que estaba conectado a un comportamiento, cada gerente debía seleccionar 5 que consideraban las más importantes para el desenvolvimiento de las funciones cotidianas y sentirse identificado con la empresa.

Una vez seleccionadas, se realizó una discusión entre los participantes, resultados que se presentan en la tabla 6.11 Análisis de Comentarios entrevista (Pregunta #2)

Competencias de Rol

Para el análisis de las Competencias de Rol se realizó una entrevista con el Gerente General y el nivel técnico, La pregunta para debatir fué la siguiente:

¿Qué aspectos valoran más de un equipo de trabajo?

Como resultados se obtuvieron los siguientes comportamientos:

- Compromiso, donde aprecian el respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.
- Identificación con la compañía, el hacer apreciaciones profesionales a favor de la misma, requisitos fundamentales para adaptarse al estilo de los líderes y de la compañía.
- La integridad, es un requisito que debe ser evaluado ya que los colaboradores por sus funciones deben estar dispuestos en actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con los clientes externos.

En a tabla 6.13 Definición de Competencias de Rol, se muestra el resumen de las Competencias de Rol establecidas.

Inventarios de puestos de trabajo a analizar.

Con la recolección de datos de fuentes internas en la Empresa SERTECA S.A de CV, se definió el número de puestos a analizar de acuerdo con los cargos especializados que son los de alto impacto en la empresa por su estrategia de negocio. En dicho inventario de puesto se identificarán los siguientes campos:

Tabla 6.7 *Inventario de puestos*

| Código del Puesto | Denominación del puesto | Unidad Organizativa | Nivel actual de calificación | No. de puestos de trabajo Idénticos | Observaciones |
|-------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| | | | | | |

Fuente: (Aranzadi & thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 302)

Con la información, se realizó un análisis de las posiciones y puestos considerando la estructura organizacional de SERTECA S A de CV y los componentes de cada uno ellos.

En la tabla 6.15 se puede apreciar el listado de puestos SERTECA SA de CV distribuido por niveles.

Se puede evidenciar que, la mayoría del personal está concentrado en los niveles técnicos y operativos ya que son puestos especializados que están compuestos de un perfil exigente en lo que hace a referencia a formación académica, y conocimientos técnicos.

6.3 Medir y Analizar-Resultados

A continuación, se presentan los resultados para la propuesta de mejora del diseño de perfil de puesto por competencias.

6.3.1. Arquitectura Organizativa

El material de apoyo para la estructura fué de referencia el esquema de las categorías con sus respectivos elementos que afectan al Modelo Estrella de Galbraith, para evidenciar el diagnóstico actual en las siguientes variables:

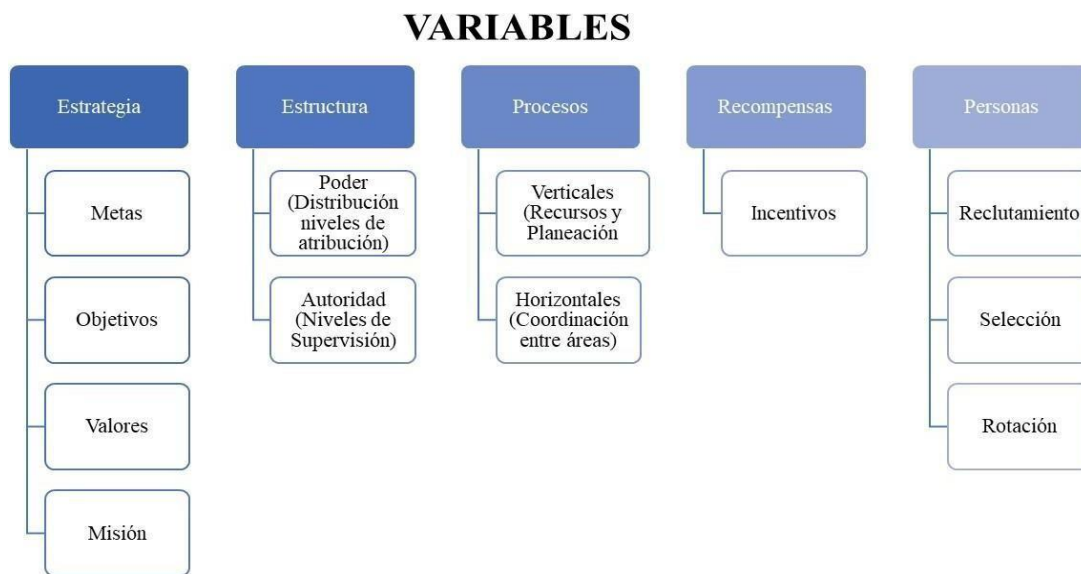


Figura 6.13 Esquema de Variables-

Fuente: Fuente:(Kates y Galbraith, 2007)

6.3.2. Categorización de Competencias

Tabla 6.8 *Propuesta de Ponderación y pesos del perfil para los cargos especializados*

| Criterio | Ponderación |
|---------------------|--------------------|
| Educación | 15% |
| Conocimientos | 20% |
| Años de Experiencia | 20% |
| Competencias | 45% |

Fuente: Propia

6.3.3. Estructura de Niveles de las competencias

Se estructuró por el nivel de impacto y nivel de atribución de los puestos, según la tabla siguiente:

Tabla 6.9 *Niveles por puestos y Competencias*

| NIVELES | CARGOS | NIVELES POR COMPETENCIAS |
|----------------|-------------------------|---------------------------------|
| Estratégico | Gerente General | Nivel de comportamiento 4 |
| | Gerente de Departamento | 5 |
| | | 6 |
| Técnico | Jefatura | 4 |
| | Especialista/Técnico | 3 |
| | Analista | 2 |
| Operativo | Vendedor | 2 |
| | Asistente | 2 |
| | Operador de Planta | 1 |

Fuente: Propia

6.3.4. Competencias Organizacionales

Competencias Genéricas

Se muestra en la tabla resumen, los análisis y resultados de las siguientes preguntas:

1, ¿Cómo describirían la situación de trabajo ideal?

Tabla 6.10 *Análisis de Comentarios Entrevista (Pregunta #1)*

| FACTORES | COMPETENCIA |
|---|--------------------------------|
| Actuar con decisión y ecuanimidad frente a situaciones críticas | Autoconfianza |
| Satisfacer las necesidades y demanda de los clientes | Cliente |
| Establecer relaciones de confianza | Cliente |
| Establecer relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados | Cliente |
| Mejor servicio hacia el cliente externo | Cliente |
| Diseñar los productos y servicios de la empresa a las necesidades del cliente | Cliente |
| Fidelidad de las relaciones comerciales | Cliente |
| Acuerdos con clientes para cumplir con las ventas | Cliente |
| Ofrecer una atención correcta a los clientes | Cliente |
| Lograr ser entendido y comprendido, entender y comprender | Comunicación |
| Comprender las necesidades de las demás personas | Empatía |
| Ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones | Flexibilidad |
| Cumplir con las políticas y procedimientos | Identificación con la compañía |
| Buscar la solución de problemas | Iniciativa |
| Aportar y encuentra formas nuevas de hacer las cosas | Iniciativa |
| Generar ideas y soluciones | Iniciativa |
| Descubrir nuevas oportunidades | Iniciativa |
| Ser proactivos | Iniciativa |
| Realizar esfuerzos extra | Iniciativa |
| Tomar decisiones | Logro |
| Superar obstáculos para alcanzar los objetivos | Logro |
| Planear en base a metas. | Logro |
| Esforzarse por alcanzar estándares de excelencia | Logro |
| Mejorar resultados. | Logro |
| Fijarnos objetivos retadores y desafiantes | Logro |
| Mejorar los procesos | Logro |
| Administración y organización de actividades | Orden y Calidad |
| Reducir la incertidumbre que existe en el entorno | Orden y Calidad |
| Buen relacionamiento con las personas | Trabajo en equipo |

Fuente: Propia

2.- ¿Qué aspectos valoran más de una empresa?

Tabla 6.11 *Análisis de Comentarios entrevista (Pregunta #2)*

| VARIABLES | ORDEN DE IMPORTANCIA | COMPORTAMIENTO |
|--|----------------------|----------------|
| Contar con oportunidades para asumir responsabilidades y metas más retadoras. | 1 | Logro |
| Recibir información sobre mi desempeño (rendimiento) y mis avances con respecto a los objetivos que se me fijen. | 2 | Logro |
| Abordar continuamente metas y proyectos novedosos, excitantes y retadores. | 3 | Iniciativa |
| Disponer de oportunidades de crear cosas nuevas. | 4 | Iniciativa |
| Mantener estándares de calidad muy altos en lo que se refiere a mi trabajo. | 5 | Logro |

Fuente: Propia

Los resultados hicieron énfasis en el comportamiento relacionada con la descripción de la estrategia organizacional y se confirma la claridad que se tiene sobre la misión y la razón de ser de la empresa en estudio.

Definición de Competencias Genéricas: Se resumen en tres:

Tabla 6.12 *Definición de Competencias Genéricas/Organizacionales*

| COMPETENCIA | CONCEPTO ORGANIZACIONAL |
|--------------------------|---|
| Orientación al Cliente | <p>Implica centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes, con el fin de responder a las preguntas, o problemas planteados generando resultados satisfactorios para ambas partes.</p> <p>Conocer el negocio o las necesidades del cliente para adaptar los productos a sus requerimientos.</p> |
| Iniciativa | <p>Implica la capacidad para generar ideas y soluciones a problemas cotidianos identificando un problema, obstáculo u oportunidad.</p> <p>Aportar y encuentra formas nuevas y eficaces para resolver situaciones o problemas inesperados.</p> |
| Orientación a Resultados | <p>Implica hacer o propone cambios específicos en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento o a hacer algo que nadie haya hecho antes empleando nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.</p> |

Fuente: Entrevista-análisis

Elaboración: Propia

Competencias de Rol

Tabla 6.13 *Definición de Competencias de Rol- Organizacionales*

| COMPORTAMIENTO | COMPETENCIA | PORCENTAJE DE FRECUENCIA |
|---|-------------------------------|--------------------------|
| Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. | Trabajo en equipo | 40% |
| Actúa con integridad, aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional | Integridad | 30% |
| Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la empresa requiere esfuerzos adicionales. | Identificación con la empresa | 30% |

Entrevista-Debate
Elaboración: Propia

Definición de Competencias de Rol: A continuación, se presentan los conceptos definidos en dichas competencias

Tabla 6.14 *Definición de Competencias de Rol*

| COMPETENCIA | CONCEPTO ORGANIZACIONAL |
|-------------------|--|
| Trabajo en Equipo | Implica formar parte de un equipo, trabajar conjuntamente de forma competitiva, con el fin de valorar las ideas y experiencias de los demás. Mantener una actitud abierta a aprender de otros, con el fin de resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo. |
| Integridad | Implica la acción de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos; incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. |

| | |
|------------------------------------|---|
| Identificación con la Organización | Implica la capacidad personal de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, así como poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales. |
|------------------------------------|---|

Fuente: Análisis Entrevista

Elaboración: Propia

Realizando un análisis de los ejercicios y resultados obtenidos:

Los comportamientos tienen relación con los valores Corporativos.

Los lineamientos se han venido estableciendo frente a las normas de Compromiso, Respeto, Integridad e Innovación que tienen enlace con el levantamiento y definición de las Competencias Genéricas/Organizacionales y las de Rol, cada uno el concepto ligado a visión propia del negocio y serán quienes pauten para la selección de personal y para los otros subsistemas del Recursos Humanos.

6.3.5 Inventarios de puestos de trabajo a analizar

El alcance de esta propuesta comienza por la identificación de los puestos que serán el objetivo del análisis y la descripción. Se definió el número de puestos a analizar de acuerdo a los cargo especializados que son los de alto impacto en la empresa por su estrategia de negocio.

En las siguientes tablas se detalla el resumen de los 10 puestos de trabajo categorizados en los niveles Operativo, Técnico y Estratégico:

- Estratégico: Gerente General / Gerente de Departamento
- Técnico: Jefatura/ Especialista, Técnico/ Analista/Vendedor
- Operativo: Asistente/ Operador de Planta

Tabla.6.15 *Listado de puestos – Inventario SERTECA SA de CV*

| Código del puesto | Denominación del puesto | Unidad Organizativa | Nivel actual de calificación | No. de puestos idénticos | Observaciones |
|-------------------|--------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1 | Gerente Administrativo | Soporte | Estratégica | 1 | |
| 2 | Asesor Comercial | Comercial | Técnico | 1 | Cargo técnico/ Especializado |
| 3 | Asistente Administrativo | Soporte | Técnico | 1 | |
| 4 | Jefe de Diseño | Comercial | Técnico | 1 | |
| 5 | Técnico en Tintas | Comercial | Técnico | 1 | Cargo técnico/ Especializado |
| 6 | Asistente de Diseño | Comercial | Técnico | 1 | Cargo técnico/ Especializado |
| 7 | Operador | Comercial | Operativo | 1 | Cargo técnico/ Especializado |
| 8 | Motorista | Soporte | Operativo | 1 | Cargo técnico/ Especializado |
| 9 | Aseador | Soporte | Operativo | 1 | |

Fuente: Estructura SERTECA SA de CV

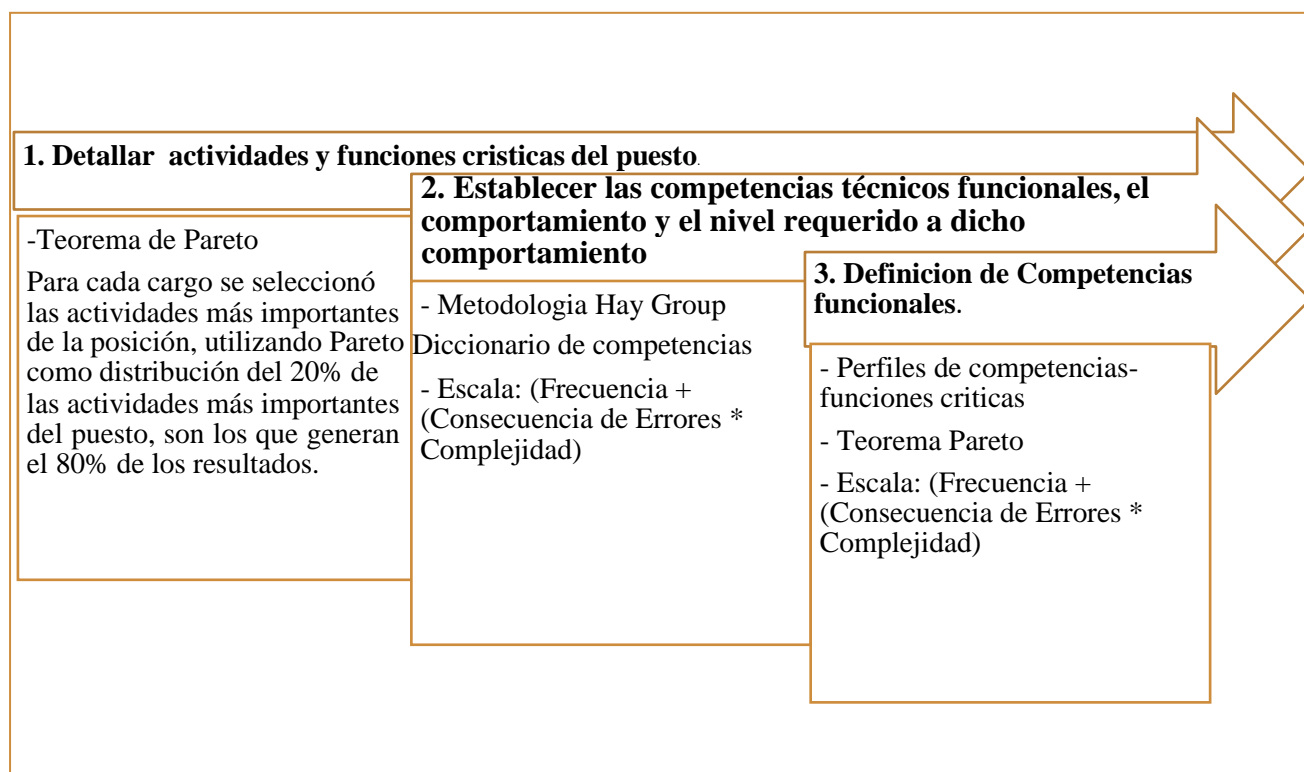
Elaboración: Propia

6.3.6 Competencias específicas del puesto -propuesta

Para definir los perfiles de puesto por Competencias se realizó los siguientes pasos como proceso metodológico de levantamiento de información, utilizando las descripciones de puesto actuales de la empresa SERTECA SA de CV, las cuales nos facilitó definir las competencias específicas requeridas de cada puesto.

Para definir las competencias específicas de puesto se realizaron los siguientes pasos:

Tabla 6.16 *Flujo de proceso actividades y definición de competencia específicas – Técnico Funcionales*



Fuente: Paredes y Asociados (2016)

Elaboración: Propia

Estas actividades son un referente para identificar las competencias requeridas para la posición de acuerdo a los factores e indicadores de cada función, así como la criticidad en su campo de acción.

1. Detallar las actividades y funciones críticas del puesto:

Para cada cargo se seleccionó las actividades más importantes de la posición, utilizando Pareto como distribución del 20% de las actividades más importantes del puesto, son los que generan el 80% de los resultados.

Tabla 6.17 Metodología de Levantamiento de Competencias desde las funciones.

| Símbolo | Factor | Significado | Indicador |
|----------------|-----------------------------|--|--|
| F | Frecuencia | Frecuencia esperada de esta actividad | ¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?, ¿cuál es su frecuencia típica de ejecución? |
| CE | Consecuencia de los errores | Nivel de gravedad de las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad | ¿Qué tan grave son las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad? |
| C | Complejidad | Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad | ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades? |

Fuente: Paredes y Asociados (2016)
Elaboración: Propia

Adicionalmente, se considerará una escala de calificación, para destacar las actividades esenciales de cada cargo, con la finalidad de formar los criterios de rendimiento superior, con la siguiente fórmula de acuerdo a la metodología puesta en práctica (Frecuencia + (Consecuencia de Errores * Complejidad), a continuación, se presenta el grado de dicha referencia.

Tabla 6.18 Metodología de Levantamiento de Competencias desde las funciones.

| Grado | Frecuencia | Consecuencia de Errores | Complejidad |
|-------|--|--|---|
| 5 | Todos los días | Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la Organización | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/habilidades |
| 4 | Al menos una vez por semana | Consecuencias graves: pueden afectar resultados proceso o áreas funcionales de la Organización | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades |
| 3 | Al menos una vez cada quince días | Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades |
| 2 | Una vez al mes | Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades |
| 1 | Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc) | Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades |

Fuente: Paredes y Asociados (2016)
Elaboración: propia

2. Establecer las competencias técnicas funcionales, el comportamiento y el nivel requerido a dicho comportamiento para SERTECA SA de CV.

Por medio del análisis y descripción del puesto precisando desde las funciones críticas de cada cargo, se definen las “Competencias específicas de cada cargo”

Se considerará una escala de calificación, para destacar las actividades esenciales de cada cargo, con la finalidad de formar los criterios de rendimiento superior, con la siguiente fórmula de acuerdo a la metodología puesta en práctica:

$$(\text{Frecuencia} + (\text{Consecuencia de Errores} * \text{Complejidad})) = (F + (CE * C))$$

El esquema de puntuación fué aprobado por la Gerencia Administrativa de Recursos Humanos tomando como referencia el diccionario de Hay Group, principal fuente de esta propuesta.

3. Definición de Competencias funcionales.

De acuerdo a lo mencionado se detalla a continuación las competencias de ocho cargos funcionales.

Definición de Competencias Gerente General/ Funcional

Cargo: Gerente General

| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
|--|-------------|----------------------|-------------|-------|-----------------------|-------|
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Establecer una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo con la finalidad de ser mas competitivos y rentables. | 5 | 4 | 5 | 25 | LIDERAZGO | 5 |
| Desarrollar metas a corto y largo plazo para el cumplimiento del presupuesto Comercial | 5 | 3 | 5 | 20 | PENSAMIENTO ANÁLITICO | 4 |
| Dirigir la empresa y tomar decisiones frente a las situaciones que se planteen en la estrategia Organizacional | 5 | 4 | 5 | 25 | LIDERAZGO | 5 |
| Establecer el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo. | 5 | 3 | 5 | 20 | PENSAMIENTO ANÁLITICO | 4 |
| Administrar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo | 5 | 4 | 5 | 25 | PENSAMIENTO ANÁLITICO | 4 |

Figura 6.14: Definición de Competencias Gerente General/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Gerente General SERTECA SA de CV

Definición de Competencias Gerente Departamento/ Funcional

Cargo: Gerente de Departamento

| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
|--|-------------|----------------------|-------------|-------|-----------------------|-------|
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Implementar el plan de operación y estratégico para la generación de nuevos negocios. | 4 | 5 | 5 | 29 | LOGRO | 5 |
| Definir el presupuesto de ingresos, gastos, inversiones de venta de servicios, y supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos. | 4 | 4 | 4 | 20 | PENSAMIENTO ANÁLITICO | 3 |
| Investigar, generar y desarrollar nuevas alternativas de negocios para los diferentes clientes y proveedores locales o extranjeros, orientados al desarrollo y crecimiento de la Compañía. | 4 | 4 | 4 | 20 | INICIATIVA | 4 |
| Analizar la competencia a través de estudios, tendencias del mercado, cifras que permitan impulsar la generación de nuevos negocios. | 5 | 3 | 4 | 17 | PENSAMIENTO ANÁLITICO | 3 |

Figura 6.15 Definición de Competencias Gerente Departamento/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Gerente Departamento SERTECA SA de CV

Definición de Competencias Jefe de Departamento/ Funcional

Cargo: Jefe de Departamento

| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
|--|-------------|----------------------|-------------|-------|--|-------|
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Mantener una relación comercial con clientes (interno/externo) claves y proveedores y dar soporte al equipo de trabajo cuando se considere necesario. | 4 | 3 | 4 | 16 | DESARROLLO DE INTERRELACIONES /DIRECCION DE PERSONAS | 3 |
| Controlar la operación del Departamento, elaborando planes y estrategias que garanticen la rentabilidad y crecimiento del negocio. | 4 | 4 | 5 | 24 | LOGRO | 3 |
| Garantizar un adecuado manejo de los indicadores de gestión asignados, así como el cumplimiento de las políticas y normativas de la Compañía | 4 | 3 | 4 | 16 | LOGRO | 4 |
| Buscar, proponer e implementar iniciativas que mejoren los resultados globales en su unidad y que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos humanos y materiales disponibles. | 5 | 4 | 3 | 17 | INICIATIVA | 3 |

Figura 6.16: Definición de Jefe de Departamento/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Jefe de Departamento SERTECA SA de CV

Definición de Competencias Especialista /Técnico/ Funcional

| Cargo: Especialista/Técnico | | | | | | |
|--|-------------|----------------------|-------------|-------|----------------------|-------|
| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Capacitar a vendedores de los socios estratégicos en el manejo de los productos y el manejo de las políticas y normativas de la empresa | 5 | 4 | 5 | 25 | IMPACTO E INFLUENCIA | 2 |
| Brindar soporte técnico, en aplicaciones y desarrollos que permitan generar valor agregado y que contribuyan a fortalecer a los clientes internos y externos | 5 | 4 | 4 | 21 | LOGRO | 3 |
| Participar en las Auditorías realizadas por los entes de control de acuerdo a la normativa legal vigente. | 5 | 5 | 5 | 30 | LOGRO | 3 |

Figura 6.17 Definición de Competencias Especialista /Técnico/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Especialista /Técnico SERTECA SA de CV.

Definición de Competencias Analista/ Funcional

| Cargo: Analista | | | | | | |
|---|-------------|----------------------|-------------|-------|-----------------|-------|
| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Ejecutar los métodos y estrategias definidos en los procedimientos de cada área, con el fin de cumplir con las pautas establecidas. | 4 | 3 | 4 | 16 | ORDEN Y CALIDAD | 3 |
| Preparar informes basados en los indicadores de gestión del área evidenciando oportunidades de mejora en procedimientos y controles que minimicen riesgos económicos. | 4 | 4 | 3 | 16 | LOGRO | 2 |
| Administrar la información de indicadores y operacionales para determinar el cumplimiento del área. | 4 | 4 | 4 | 20 | LOGRO | 2 |

Figura 6.18 Definición de Competencias Analista/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Analista /Funcional SERTECA SA de CV.

Definición de Competencias Vendedor/ Funcional

| Cargo: Vendedor | | | | | | |
|--|-------------|----------------------|-------------|-------|-------------------------------|-------|
| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Desarrollar la zona asignada mediante el asesoramiento técnico, con la finalidad de cumplir los objetivos de venta, contribución, recuperación de cartera y demás metas asignadas. | 5 | 4 | 4 | 21 | LOGRO | 3 |
| Mantener el relacionamiento con los clientes vigentes y buscar nuevos clientes, creando un posicionamiento de los productos del departamento. | 4 | 5 | 4 | 24 | DESARROLLO DE INTERRELACIONES | 2 |
| Efectuar el proceso comercial considerando promociones, descuentos, ofertas especiales y clientes estratégicos cumpliendo los presupuestos de ventas y cartera asignada. | 4 | 5 | 5 | 29 | LOGRO | 3 |
| Elaborar informes de pronósticos de ventas, planificación de actividades, planificación de abastecimiento de materias primas y productos. | 4 | 4 | 4 | 20 | ORDEN Y CALIDAD | 3 |

Figura 6.19 Definición de Competencias Vendedor/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Vendedor

Definición de Competencias Asistente/ Funcional

| Cargo: Asistente | | | | | | |
|---|-------------|----------------------|-------------|-------|-----------------|-------|
| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Brindar soporte administrativo para la gestión de área asignada | 4 | 4 | 4 | 20 | ORDEN Y CALIDAD | 2 |
| Archivar y actualizar y custodiar la documentación de referencia al área asignada | 4 | 3 | 4 | 16 | ORDEN Y CALIDAD | 2 |
| Atender y direccionar requerimientos de clientes internos y externos. | 4 | 5 | 5 | 29 | ORDEN Y CALIDAD | 2 |
| Gestionar la facturación para el pago a proveedores conforme a los procedimientos establecidos por la compañía. | 4 | 5 | 4 | 24 | ORDEN Y CALIDAD | 2 |

Figura 6.20 Definición de Competencias Asistente/ Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Asistente SERTECA SA de CV

Definición de Competencias Operador de Planta / Funcional

| Cargo: Operador de Planta | | | | | | |
|--|-------------|----------------------|-------------|-------|-----------------|-------|
| Actividades Esenciales | FUNCIONALES | | | | COMPORTAMIENTO | |
| | Frecuencia | Consecuencia/Errores | Complejidad | Total | Comportamiento | Nivel |
| Verificar y despachar los productos bajo los requerimientos de las normativas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, así como los pedidos asignados por medio de una orden de trabajo, cumpliendo con los procedimientos del área y requerimientos de los clientes | 4 | 4 | 4 | 20 | ORDEN Y CALIDAD | 1 |
| Realizar el inventario del producto terminado, así como el estado del mismo. | 4 | 3 | 4 | 16 | ORDEN Y CALIDAD | 1 |

Figura 6. 21 Definición de Competencias Operador de Planta / Funcional

Fuente: Descriptivo de Funciones Operador de Planta SERTECA S.A de CV

6.4 Mejorar

A continuación, se presenta los conceptos que fueron formulados y aceptados por los directivos de SERTECA SA de CV para la definición y creación de perfiles de puesto por competencias y a la vez un guía para el proceso de selección y adecuación de personal.

6.4.1 Definición de Competencias Específicas del puesto-Propuesto

Tabla 6.19 *Definición de Competencias Específicas del puesto*

| COMPETENCIA | CONCEPTO ORGANIZACIONAL |
|-------------------------------|---|
| Pensamiento Analítico | Implica tener la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades y las relaciones causa-efecto. |
| Liderazgo | Implica el deseo de guiar a los demás asumiendo el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas con la finalidad de dirigir a su equipo en el desempeño del trabajo, orientando el mismo hacia lo obtención de las metas. |
| Desarrollo de Interrelaciones | Implica actuar para establecer y mantener relaciones y redes de contacto con distintas personas claves para alcanzar los objetivos propuestos |
| Dirección de Personas | Implica organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas delegando tareas rutinarias, delimitando el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores. |
| Impacto e Influencia | Implica la intención de persuadir a un grupo de personas o al con el fin de lograr un objetivo propuesto. este comportamiento incluye la capacidad de negociación en asunto determinado para llegar acuerdo que sea beneficiosos para la Compañía |

Fuente: Reunión de Cierre nivel Gerencial
Elaboración: Propia

6.4.2 Definición del diccionario por Competencias SERTECA SA DE CV-propuesto

Una vez establecidas las competencias genéricas, de rol y específicas del cargo, se evidenció los comportamientos que regirán las conductas para la compañía SERTECA SA de CV, en el cuadro siguiente se detalla el resumen con sus niveles respectivos.

Tabla 6.20 *Diccionario de Competencias – SERTECA S.A de CV*

| CATEGORIA | COMPETENCIA | NIVELES |
|------------------|------------------------------------|----------------|
| ORGANIZACIONALES | Orientación al Cliente | 4 niveles |
| | Iniciativa | 5 niveles |
| | Orientación a los resultados | 6 niveles |
| ROL | Trabajo en Equipo | 4 niveles |
| | Integridad | 4 niveles |
| | Identificación con la Organización | 4 niveles |
| ESPECIFICAS | Pensamiento Analítico | 4 niveles |
| | Liderazgo | 5 niveles |
| | Desarrollo Interrelaciones | 4 niveles |
| | Dirección de Personas | 6 niveles |
| | Impacto e Influencia | 6 niveles |

Fuente: Propia

6.4.3. Formato perfiles de puesto por competencias

A continuación, se muestra el formato y la propuesta de perfil de puesto por competencia con la distribución de los pesos ya sugeridos para cada puesto:

| PERFIL-COMPETENCIAS | | | | |
|-----------------------------|-------------|--------------|-----------------|----------------|
| Criterio | Ponderación | Requerido | | |
| Educación | 15% | | | |
| Conocimientos | 20% | | | |
| Años de Experiencia | 20% | | | |
| Competencias | 45% | Competencias | Nivel Requerido | Nivel obtenido |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Descripción de Competencias | | | | |
| COMPETENCIA | REQUERIDO | PUESTO | PERSONA | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Figura 6. 22 Formato Perfil de puesto por competencia - Propuesto

Fuente: Propia

De acuerdo a las mejores prácticas se definió trabajar con siete competencias por puesto con la siguiente distribución:

- 2 Competencias Organizacionales
- 2 Competencias de Rol
- 3 Competencias Específicas por cada puesto.

A continuación, se muestra el perfil de puesto por Competencia del Gerente General como ejemplo con la distribución de los pesos ya sugeridos para cada cargo:

6.4.4. Ejemplo Perfil de puesto por Competencias Gerente General

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS GERENTE GENERAL | | | |
|--|-------------|---|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. De preferencia Maestría en carreras afines | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Avanzado) • Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Avanzado) • Conocimiento de procesos de planeación estratégica (Avanzado) • Conocimientos financieros (Avanzado) • Conocimiento Contables y tributarios (Avanzado) | |
| Años de Experiencia | 20% | 6 años en posiciones similares en empresas industriales | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Pensamiento Analítico | 4 |
| | | Orientación a Resultados | 6 |
| | | Liderazgo | 5 |
| Identificación con la Organización | 4 | | |
| Iniciativa | 5 | | |

Figura 6.23 Perfil de puesto por Competencias Gerente General
Fuente: Propia

En anexos se han incluido los siguientes:

Perfil de puesto por Competencias Jefe de Departamento, anexo 3.

Perfil de puesto por Competencias Especialista /Técnico, anexo 4.

Perfil de puesto por Competencias Analista, anexo 5.

Perfil de puesto por Competencias Vendedor, anexo 6.

Perfil de puesto por Competencias Asistente, anexo 7.

Perfil de puesto por Competencias Operador de Planta, anexo 8.

Como aporte adicional a este proyecto de mejora se diseñó una propuesta para el procedimiento de selección de personal y a su vez definir que herramientas serán de soporte para la evaluación del personal por competencias.

La propuesta se resume en la siguiente ilustración que son recomendaciones de las buenas prácticas de selección por competencias alineados a la necesidad actual de la Compañía.

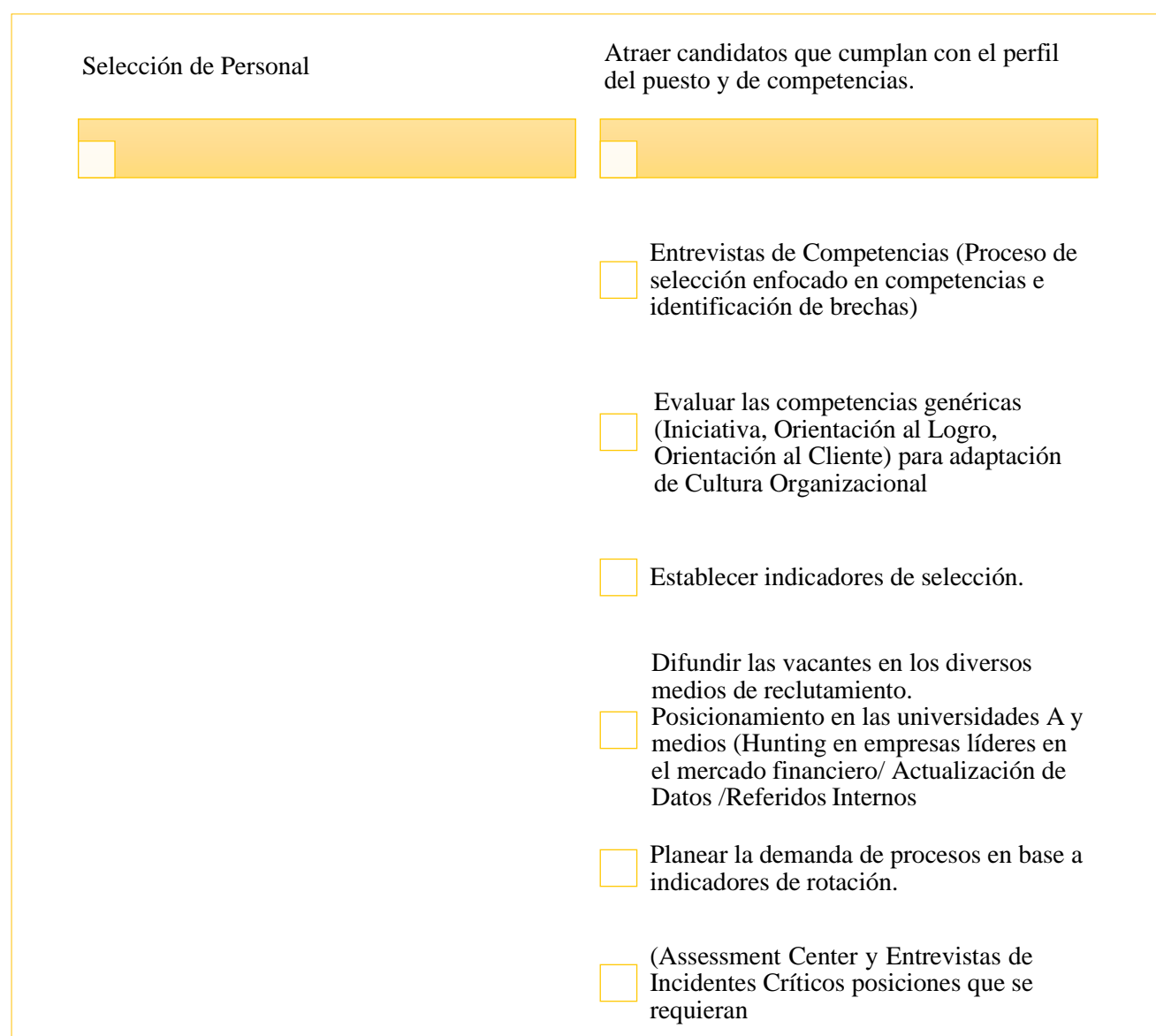


Figura 6.24 Diseño del Procedimiento y Reglamento de Selección de Personal por Competencias
Fuente: Propia

6.5 Controlar

6.5.1 Programa de capacitaciones

Capacitar a responsables del área de Recursos Humanos en:

- ✓ Herramientas diseñadas para el levantamiento de competencias.
- ✓ Fortalecer los conocimientos en el diseño de entrevistas de evaluación situacional y entrevista de Incidentes críticos, ya que les permitirá evaluar el nivel de desarrollo de las competencias versus el perfil del puesto para seleccionar a los candidatos con potencial.

Metrica:

CPC = Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas
* 100

CPC = L. 0.00 / 5 * 100

ICE = Cantidad de dinero invertido en capacitación / Cantidad promedio de empleados

ICE= L. 0.00 / 2

Se recomienda a la empresa SERTECA SA de CV, considerar adaptar la gestión y desarrollo de los recursos humanos, permitiendo detectar las oportunidades de mejora y generar un clima de confianza. El enfoque de competencias profundiza gestión del desempeño, desarrollo profesional y plan de carrera que deberá ser implementado a mediano plazo.

6.5.2 Evaluación de Desempeño

Es necesario que el proceso de selección con la implementación de los cambios propuestos pueda ser medido y comparado versus el proceso tradicional, para ello se debe implementar los indicadores de gestión que permite realizar un comparativo de los resultados para seguir fortaleciendo el proceso, como complemento y a futuro, la empresa podrá diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño cualitativo (cómo), basado en competencias, que permita gestionar el desarrollo del talento humano.

6.6 Costo- beneficio

A continuación, se detallan los costos-beneficio

1. Competencias y reducción de rotación

Se presenta las estadísticas presentadas de estudio realizado por Hay Group (2011) en el que podemos evidenciar cambios en el indicador de rotación del personal bajo el sistema de Gestión por Competencias en el proceso de Selección de Personal versus a uno tradicional.

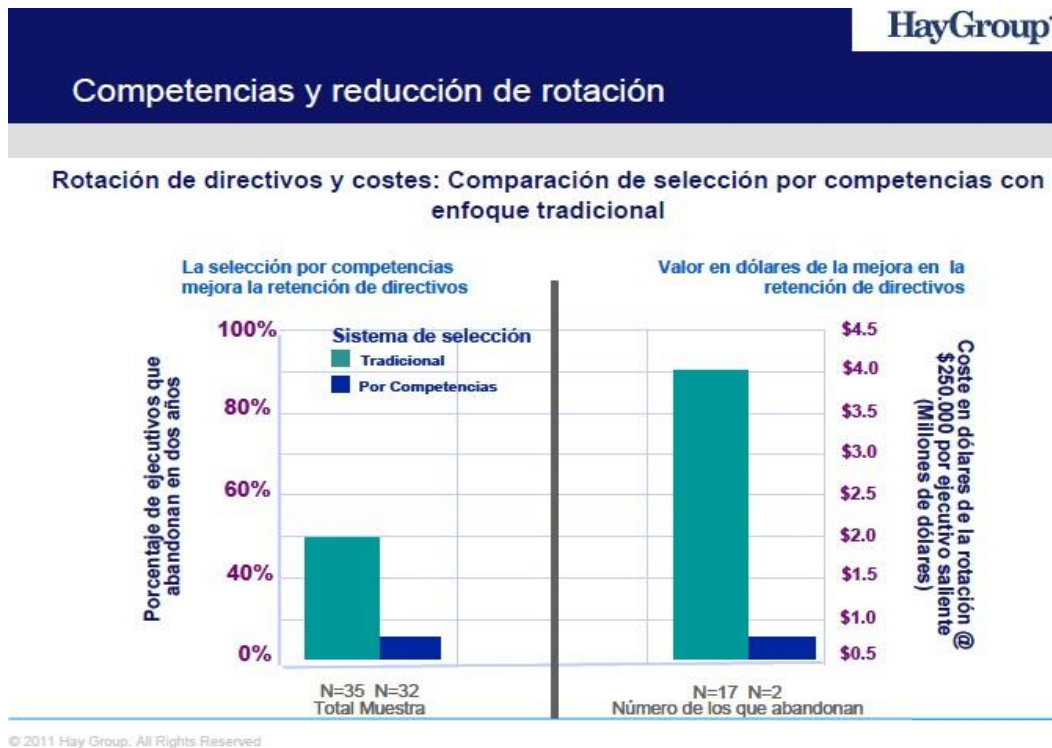


Figura 6.25 Competencias y reducción de rotación

Fuente: Hay Group (2011, 23)

Como resumen de lo descrito anteriormente, se debe focalizar en identificar competencias diferenciadoras, “en un puesto de trabajo se pueden requerir un perfil competencial en base a competencias base, mientras que se puede acabar seleccionando a personas con competencias diferenciadoras si de lo que se trata es tener a los mejores”.

Análisis

Ahorro: Para la empresa SERTECA SA de CV el implementar estos estudios de Gestión por Competencias será de mucha utilidad debido a que disminuirá su índice de rotación.

Costos: Alta rotación, incluye gasto por liquidaciones de Ley, gastos de fuentes de reclutamiento, las investigaciones pre- empleo entre otros.

2. Selección de personal por competencias / disminución índices de rotación

Spencer, McClelland y Spencer (1994), revelan la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78%, como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (hasta en un 90%).

Cabe mencionar que el proceso de selección ha sido unos de los principales indicadores que afectan a la rotación de personal, puesto que al no contar con una evaluación de competencias las personas contratadas no se han podido alinear a los comportamientos exigidos de la empresa SERTECA SA de CV.

3. Propuesta de una nueva estructura organizacional.

Se presentó a la Empresa SERTECA SA de CV, la siguiente propuesta en su estructura actual como prueba se realizó el reordenamiento de los puestos, funciones por competencias, con el personal actual, no se realizaron contrataciones adicionales.

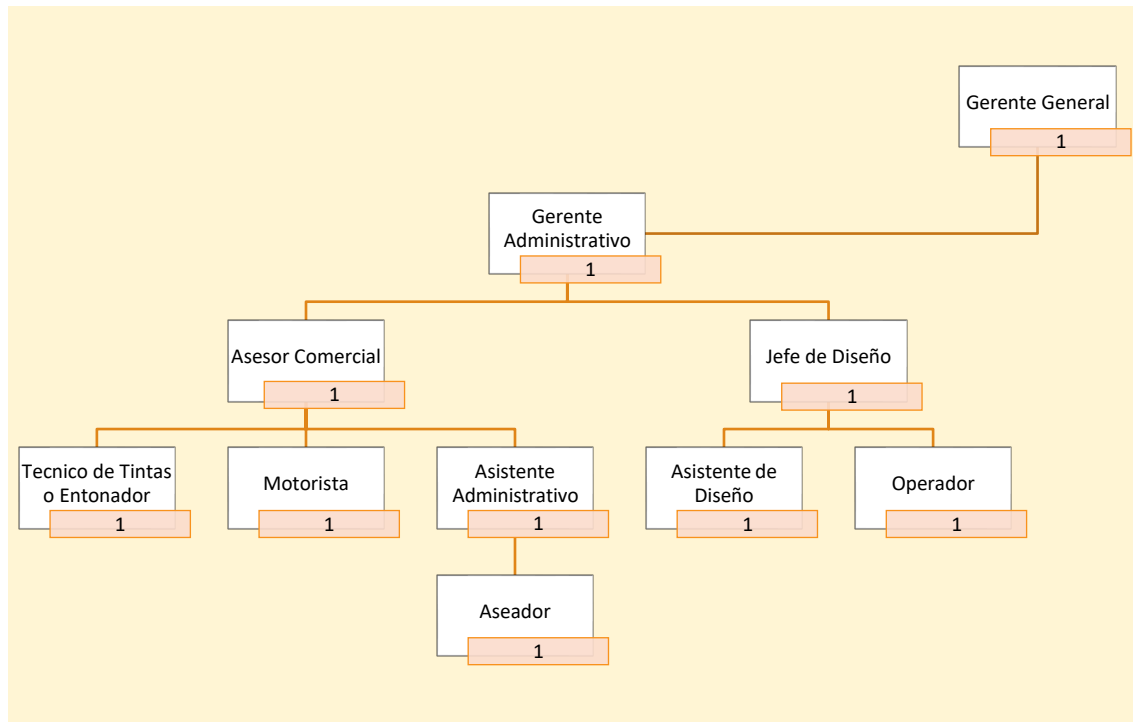


Figura 6.26 Organigrama Propuesto
Fuente: Estructura Organización SERTECA SA de CV.

Ahorro: No se requiere contratar nuevo personal, así como tampoco se incrementaran sueldos y salarios, debido a que solo se reordenarán las funciones con el objetivo de mejorar la comunicación en cada uno de los niveles en SERTECA SA de CV y los procesos fluyan en tiempo y forma.

Beneficios:

- ✓ Desarrollo profesional y personal-implementación de nuevas estrategias
- ✓ Motivación-Incentivos, crecimiento profesional incrementa la productividad
- ✓ Sentido de pertenencia, permite a la empresa disminuir costos en la rotación.
- ✓ Incremento en los ingresos por ventas, uniendo esfuerzos para el logro de los objetivos y metas comerciales.

6.6.2. Beneficios Cuantitativos

1. Honorarios profesionales contratación de consultoría para PYMES

En la tabla 6.21 se especifica los costos que genera la contratación de servicios profesionales para este tipo de estudios.

Tabla 6.21 *Honorarios profesionales contratación de consultoría para PYMES*

| CONSULTORIA | | Costos | Costo Total |
|---|--------------------------|--------------|-----------------------------------|
| Empresa consultora | Duración proyecto | Costos (\$) | Costo Total (lps) factor 24.00 |
| Internacional | 10-12 días | \$ 1,200.00 | L. 288,000.00 |
| | 7 a 9 semanas (315 días) | \$ 14,000.00 | L. 336,000.00 |
| Nacional | 10-12 días | | L. 215,000.00 |
| Entregable: | | | |
| ✓ Desarrollo modelo de Gestión por Competencias-Fortalecer el la gestión del talento humano. | | | |
| ✓ Definición y creación de 8 perfiles de puesto por competencias | | | |
| ✓ Guía para uno de los subsistemas de la gestión del talento humano “ Selección bajo del modelo de competencias” | | | |
| Beneficios | | | |
| Valor a las personas: Desarrolla una mayor satisfacción laboral, el aumento de la creatividad, un mejor aprovechamiento de los recursos, mayor motivación, un espíritu de equipo e inspiración, entre otros. | | | |
| Valor para la empresa: Permite aumentar la eficiencia, una mayor precisión estratégica, reduce el riesgo y mejora la capacidad de empresa. | | | |
| Valor desde el ángulo financiero: Tiene como resultado el ahorro de costos de formación y de reclutamiento; el aumento de ganancias debido a un mejor rendimiento y una mayor rentabilidad global. | | | |
| Diseño y evaluación de puestos de trabajo | | | |
| Mejoras en los procesos de selección y contratación, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones. | | | |

Fuente: gestiopolis.

Elaboración: Propia

Análisis

Ahorro: Estudio desarrollado por la estudiante con opción del título de Lic. En Administración de Empresas.

Costos: No se incurrió en costos adicionales, ya que el desarrollo de dicha investigación se realizó en el actual lugar de trabajo de la estudiante.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Esta propuesta de mejorar cumplió con las expectativas de cada uno de los objetivos específicos planteados.

Permitió identificar y documentar la estructura de perfil de puestos, el levantamiento de la información. La elaboración del perfil de puesto por competencias se realizó mediante un Modelo de Gestión por Competencias.

El entendimiento de la visión, valores y estructura de la Organización fué un input importante para alinear el modelo de gestión por competencias.

En cumplimiento con el segundo objetivo específico, el entregable de esta propuesta, se diseñó el perfil de puesto por competencias de acuerdo a la estructura organizacional definido, una categorización que permitió ser más efectivos en el estudio y poder cubrir todas las diez posiciones de la Compañía, cumpliendo así con la propuesta de fortalecer la estructura organizacional.

Como aporte adicional se estableció el diccionario de competencias de acuerdo a la visión estratégica generando una guía rápida con la descripción del concepto, sus niveles y preguntas rápidas para que la implementación sea inmediata y no requiera de una planificación adicional para cumplir con este objetivo.

Para poder evaluar el cuarto objetivo específico, Se busca optimizar los procesos de gestión del talento humano contratando al personal que se ajuste a las exigencias del perfil del puesto y se adapte fácilmente al cargo, logrando en un corto plazo tengan un alto sentido de pertenencia con la empresa y puedan permanecer por largo periodo de tiempo evitando así costos en su indicador de rotación.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

1. Con el enfoque de competencias se recomienda profundizar la gestión del desempeño, desarrollo profesional y plan de carrera que deberá ser implementado a mediano plazo.

2. Implementar los indicadores de gestión que permitirán ir realizando un comparativo de los resultados y poder fortalecer el proceso. La implementación de los cambios en los procesos de gestión del talento humano propuestos debe ser medido y comparado versus el proceso tradicional.

3. Se recomienda a la empresa revisar el modelo propuesto y diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño cualitativo como una propuesta de mejora continua, basado en competencias. Se recomienda:
 - Realizar un análisis persona – puesto a los colaboradores de la empresa, es muy poco probable que alguien se ajuste al 100% al perfil de competencias del puesto en sus niveles de excelencia,
 - Clarificar sus oportunidades de mejora
 - Comenzar un plan de acción y realizar un seguimiento para comprobar el acercamiento progresivo al perfil deseado.

4. Se recomienda diseñar el procedimiento y manual de proceso de selección con la finalidad de contar con una guía que les permita alinear el esquema para la contratación de personal.

5. Como parte del proceso en la gestión del talento humano, se sugiere que puedan lograr una marca empleadora ya que la gestión de personas en las empresas es una fuente importante para obtener sus resultados y a la vez contar con profesionales de excelencia. El cubrir las necesidades de ambiente laboral, calidad de vida (equilibrio- vida- trabajo), beneficios y crecimiento profesional incentivan a incrementar la productividad de los Colaboradores, fortalecer el sentido de pertenencia y a romper paradigmas, logrando así disminuir la rotación del personal y reducir costos.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, I. *Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México DF: Editorial Mc Graw Hill, 2007. 202 p.*
- Betancourt, D. F. (recuperado 01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL.*
- Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica, 14va. Edic.-(404*
- Chiavenato I, *Administración de Personal – QUINTA EDICIÓN.*
- Fayol, Henri (1917), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (en francés), Paris, H. Dunod et E. Pinat.*
- Ávila Acosta, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación. Lima: ediciones R.A.*
- ALLES, M. (n.d.). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos (1st ed.).*
- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource Casos/ Cases.* Ediciones Granica Mexico.
<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3187656>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed).* McGraw-Hill.
- Zabaleta, Alonso Tejada. 2003. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias Psicología desde el Caribe; Barranquilla.*
- Del Pozo Flórez, José Ángel. 2012. *Competencias profesionales: herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. Narcea Ediciones.*
- Cuesta Santos, Armando. 2010. *Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.*
- Spencer, L., D. McClelland y S. Spencer (1994). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art. Boston: Hay McBer.*
- Hay Group. 2011. *Gestión por competencias en las Organizaciones.*
forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf
- Hay Group. *Evaluación de competencias. Entrevistas de Incidentes Críticos*
atrium.haygroup.com/es/training/details.aspx?id=8081
- Red de Revistas Curtiduría y Administración*
www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf
- Hay Group .2013. *Resumen de Competencias Hay Macber*
gerentedelsiglo21.blogspot.com/2013/...competencias-de-hay-mcber.html

Tipos de Investigación.

<http://www.tiposdeinvestigacion.com/investigacion-exploratoria/Gestión Integral del Recursos Humanos: Gestión por Competencias>
forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencies.pdf ·

Ernest & Young 2015. *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por competencias.*

<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

Paper: Implementación del Modelo de Competencias

<https://sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com/pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias>.

Alles, M., *Dirección estratégica de Recursos Humanos (Gestión por Competencia)*. Ediciones Granica. Barcelona-España. 2006

Porter. (2016). *Zona Económica*.

Pereda M. y Berrocal, A., S. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 2001.*

Green, B. *Listening to leaders: "Feedback on 360- degree feedback one year later"*. *Organization Development Journal*, 20, 2002. pp. 8 - 17.

<https://www.entrevistadetrabajo.org/preguntas-psicologicas-para-la-entrevista-de-trabajo.html>

CAPÍTULO X. ANEXOS

1. Formato estructura de entrevista-propuesta

| <i>Puntos de la agenda</i> | <i>Detalles a cubrir</i> |
|--|---|
| - Crea una atmósfera agradable. | |
| - Aclara al entrevistado el objetivo de la entrevista: Potencializar el desarrollo profesional para fortalecer la estrategia | |
| - Explica al candidato la estructura de la entrevista y tu papel en la misma. | Me gustaría dedicar unos minutos a explicarte los pasos de la entrevista. |
| 1. Trayectoria académica y profesional (5 Min.) | Haremos primero un repaso a tu C.V., centrándonos en aquellos aspectos más significativos. Será muy breve: 5 Min. Luego hablaremos un poco de tu puesto actual: sobre tus principales responsabilidades (15 Min.) |
| 2. Puesto ocupado actualmente (15 Min.) | |
| 3. Ejemplos concretos de situaciones. (2 horas) | Luego me gustaría que me cuentes algunos ejemplos concretos de situaciones que te hayan pasado en el último año/18 meses (en tu trabajo actual o actividades anteriores si las hay (en ese periodo). |
| - Solicitar permiso para tomar notas. | Para asegurarme que no se pierde ninguna información, voy a tomar notas. |
| - Confidencialidad. | La información que tú proporciones es absolutamente confidencial Por supuesto, toda la conversación es confidencial (todo lo que digan). |

| <i>Puntos</i> | <i>Detalles</i> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Explicar qué es una situación. - Situación reciente del último año/6 meses. <p>(Si el candidato no recuerda o no tiene ninguna situación relacionada con el ámbito laboral, intenta encontrar situaciones en otros ámbitos: ocio, universidad, amigos, familia ...)</p> <p>(Apóyate en la descripción sus funciones para buscar situaciones)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Bien, ahora que ya me has contado tu trayectoria académica (y profesional), me gustaría hablar de situaciones concretas en tu trabajo. - Para que te resulte más fácil y recuerdes mejor los detalles, vamos a centrarnos en situaciones recientes que hayan ocurrido en el último año/6 meses. - Por situación entendemos una historia en la que tú hayas sido protagonista o hayas tenido un papel importante (porque ahora estamos estudiando los puestos como el tuyo-puesto tipo-), que tenga un principio, un nudo y un desenlace. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Centrarse en el papel que jugó el candidato. | <ul style="list-style-type: none"> - Lo que más me interesa, es el <u>papel que jugaste tú</u>. <u>Qué es lo que hiciste, qué dijiste, que pensaste, y qué sentiste</u> en esa situación, Intenta hablar en primera persona del singular. Imagínate que se va a producir una Película con esa situación, y tú se la están contando al guionista para que escriba tu papel. |
| <ul style="list-style-type: none"> - Interrupciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Probablemente te tendré que interrumpir algunas veces para que me des más detalles de la situación que estás contando. <p>No te preocupes.....</p> |

2. Perfil de puesto por Competencias Gerente General

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS GERENTE GENERAL | | | |
|--|-------------|---|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. De preferencia Maestría en carreras afines | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Avanzado) • Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Avanzado) • Conocimiento de procesos de planeación estratégica (Avanzado) • Conocimientos financieros (Avanzado) • Conocimiento Contables y tributarios (Avanzado) | |
| Años de Experiencia | 20% | 6 años en posiciones similares en empresas industriales | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Pensamiento Analítico | 4 |
| | | Orientación a Resultados | 6 |
| | | Liderazgo | 5 |
| | | Identificación con la Organización | 4 |
| | | Iniciativa | 5 |

3. Perfil de puesto por Competencias Gerente de Departamento

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS GERENTE DE DEPARTAMENTO | | | |
|--|-------------|--|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. De preferencia Maestría en carreras afines | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Intermedio) • Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Avanzado) • Conocimiento de procesos de planeación estratégica (Avanzado) • Conocimientos financieros (Intermedio) | |
| Años de Experiencia | 20% | 4 años en posiciones similares en empresas industriales | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Pensamiento Analítico | 3 |
| | | Orientación a Resultados | 5 |
| | | Iniciativa | 4 |
| | | Orientación al Cliente | 4 |
| | | Integridad | 4 |
| | | Identificación con la Compañía | 3 |

4. Perfil de puesto por Competencias Jefe de Departamento

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS JEFE DE DEPARTAMENTO | | | |
|---|-------------|--|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Intermedio) • Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Intermedio) • Conocimientos financieros (Intermedio) | |
| Años de Experiencia | 20% | 3 años en posiciones similares en empresas industriales | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Pensamiento Analítico | 2 |
| | | Orientación a Resultados | 4 |
| | | Iniciativa | 3 |
| | | Orientación al Cliente | 3 |
| Desarrollo de Interrelaciones | 3 | | |
| Dirección de Personas | 3 | | |

5. Perfil de puesto por Competencias Especialista/ Técnico

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS ESPECIALISTA/TÉCNICO | | | |
|---|-------------|--|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Intermedio) • Conocimiento de técnicas de negociación y Ventas (Intermedio) • Conocimientos de análisis estadísticos como Pruebas de T, análisis de varianzas-comparaciones, diseños experimentales(Avanzado) | |
| Años de Experiencia | 20% | 2 años en posiciones similares en empresas industriales | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Orientación a Resultados | 3 |
| | | Impacto e Influencia | 3 |
| | | Orientación al Cliente | 3 |
| | | Iniciativa | 2 |
| Trabajo en Equipo | 3 | | |

6. Perfil de puesto por Competencias Analista

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS ANALISTA | | | |
|--|-------------|---|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Comercial, Industrial o carreras afines. | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de utilitarios (Office) (Avanzado) • Conocimientos financieros (Intermedio) • Conocimientos contables. (Intermedio) | |
| Años de Experiencia | 20% | 2 años en posiciones similares. | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Pensamiento Analítico | 2 |
| | | Orientación a Resultados | 2 |
| | | Orientación al Cliente | 2 |
| Orden y Calidad | 3 | | |
| Trabajo en Equipo | 2 | | |

7. Perfil de puesto por Competencias Vendedor

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS VENDEDOR | | | |
|---|-------------|---|-----------------|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Intermedio) • Conocimiento de técnicas de negociación y Ventas (Intermedio) • Conocimiento de utilitarios (Office) (Avanzado) | |
| Años de Experiencia | 20% | 2 años en posiciones comerciales | |
| Competencias | 45% | Competencias | Nivel Requerido |
| | | Orientación a Resultados | 3 |
| | | Impacto e Influencia | 2 |
| | | Orientación al Cliente | 3 |
| | | Desarrollo de Interrelaciones | 2 |
| Orden y Calidad | 3 | | |

8. Perfil de puesto por Competencias Asistente

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS ASISTENTE | | | |
|--|-------------|--|-----------------|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | últimos años en Ingeniería Comercial, Industrial o carreras afines. | |
| Conocimientos | 20% | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de utilitarios (Office) Intermedio) • Conocimientos financieros (Básico) • Conocimientos contables. (Básico) | |
| Años de Experiencia | 20% | 1 año en posiciones similares. | |
| Competencias | 45% | Competencias | Nivel Requerido |
| | | Orientación a Resultados | 2 |
| | | Orientación al Cliente | 1 |
| | | Orden y Calidad | 2 |
| | | Iniciativa | 1 |
| Trabajo en Equipo | 3 | | |

9. Perfil de puesto por Competencias Operador de Planta

| PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS OPERADOR DE PLANTA | | | |
|---|-------------|--|---|
| Criterio | Ponderación | Requerido | |
| Educación | 15% | Bachillerato Técnico Industrial, Bachiller Químico Biólogo o carreras afines | |
| Conocimientos | 20% | • Conocimiento de conversión de medidas para procesos de producción (Básico) | |
| Años de Experiencia | 20% | 6 meses en posiciones similares. | |
| Competencias | 45% | Competencias | |
| | | Nivel Requerido | |
| | | Orientación a Resultados | 1 |
| | | Orden y Calidad | 2 |
| | | Integridad | 1 |
| | | Trabajo en Equipo | 2 |

10. Diccionario de competencias Hay/McBer-SERTECA SA de CV

| Gestión de Personal | Gestión de Equipo | Influencia | Pensamiento | Logro |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|---|
| Flexibilidad | Desarrollo de Personas | Orientación al Cliente | Analítico | Orientación al Logro |
| Integridad | Dirección de Personas | Comprensión Interpersonal | Conceptual | Iniciativa |
| Autoconfianza | Liderazgo | Conocimiento Organizativo | Búsqueda de la Información | Preocupación por el orden y la Calidad. |
| Identificación con la Compañía | Trabajo en Equipo | Impacto e Influencia | | |
| | | Interrelaciones | | |

| CATEGORIA | COMPETENCIA | NIVELES |
|------------------|------------------------------------|----------------|
| ORGANIZACIONALES | Orientación al Cliente | 4 niveles |
| | Iniciativa | 5 niveles |
| | Orientación a los resultados | 6 niveles |
| ROL | Trabajo en Equipo | 4 niveles |
| | Integridad | 4 niveles |
| | Identificación con la Organización | 4 niveles |
| ESPECIFICAS | Pensamiento Analítico | 4 niveles |
| | Liderazgo | 5 niveles |
| | Desarrollo Interrelaciones | 4 niveles |
| | Dirección de Personas | 6 niveles |
| | Impacto e Influencia | 6 niveles |