

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Lic. en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación:

*“La Selección Integral Por Competencias como
Herramienta de Competitividad Organizacional”*

Empresa:



ALUMNA: Natalia Martínez

LEGAJO: RHU00332

CAE: Lic. Ana Miotti

Lic. Verónica Rosso

Córdoba, Noviembre de 2010



Resumen

Desde hace ya varios años, las empresas han empezado a reconocer que una de sus principales ventajas competitivas, se encuentra en su fuerza de trabajo. La contribución personal de cada colaborador, sumada al valor agregado que genera dicho aporte individual en un equipo de trabajo, son dos elementos que si no son gestionados de forma adecuada, pueden afectar decisivamente el rendimiento de las organizaciones.

Sin embargo, las empresas encuentran ciertos obstáculos al momento de pensar en políticas o lineamientos de acción que permitan atender a variables asociadas a la eficiencia, la productividad y la calidad de los productos y/o servicios por un lado, y por el otro, a factores vinculados con la incorporación, retención, y el compromiso de sus recursos humanos.

Dentro de este marco, y como alternativa a dicha problemática, surge la gestión integral de recursos humanos basada en el modelo de competencias. La misma, propone un soporte de gestión sustentando en las competencias críticas de cada organización (y de cada puesto dentro de ellas), las cuales contribuyen al alcance efectivo de los fines organizacionales.

El presente trabajo está orientado a identificar y analizar, aquellas competencias que pueden llegar a tener una incidencia determinante en el éxito empresarial, favoreciendo el alcance de dichos objetivos. Asimismo, lo que se busca es diseñar un método que le permita a la organización atraer a los candidatos más idóneos cuyos perfiles se alineen a los perfiles competenciales deseados. Por último, la propuesta abarca la delimitación de acciones de retención y desarrollo de los colaboradores, cuya puesta en práctica estaría encuadrada dentro de un plan cíclico y subdividido en distintas etapas.

Abstract

Many years from now, companies have begun to recognize their human capital as one of their main competitive advantages. Each worker individual contribution, in addition to the added value that team work represents, are two key factors which need to be managed rightly since the impact they may have in organizational performance.

Nevertheless, companies find trouble when they have to think about corporate policies that may consider not only factors such as efficiency, productivity and quality, but also soft components like motivation and commitment of their employees.

As an answer to this situation, competency based management appears. This discipline is held upon a structure of those organizational competencies which are considered critical to achieve the company goals.

This essay, aims to identify and analyze those competencies that may help the organization studied to move towards the goals previously established. Besides, it is orientated to find a method to attract and screen out those candidates that may have the desired profiles the company is looking for. Finally, the proposal includes the definition of some retention and development long term actions which can be carried out in a sequential plan.



Universidad Empresarial Siglo 21



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

A los de siempre...

Por la paciencia, la contención y el apoyo incondicional.

A todos ellos, gracias...



“...Hay hombres que luchan un día y son buenos...
hay otros que luchan un año y son mejores...
hay quienes luchan muchos años, y son muy buenos...
pero hay los que luchan toda la vida...
ESOS SON LOS IMPRESCINDIBLES...”

(Bertold Brecht)



Índice de Contenido

Capítulo 1: Aspectos Generales	7
1.1. Introducción	8
1.2. Tema	10
1.3. Fundamentación	10
1.4. Objetivo General	12
1.5. Objetivos Específicos	12
Capítulo 2: Ficha Técnica de la Organización	13
2.1. Breve Reseña Histórica	14
2.2. Localización Geográfica	15
2.3. Visión	15
2.4. Misión	15
2.5. Valores	15
2.6. Organigrama Funcional	16
Capítulo 3: Metodología	17
3.1. Recolección y Análisis de información y datos relevantes	18
3.1.1). Técnicas Aplicadas	18
Capítulo 4: Marco Teórico	22
4.1. Introducción al Marco Teórico	23
4.2. Gestión por Competencias	24
4.2.1). Principios de la Gestión por Competencias	25
4.2.2). Beneficios de la Gestión por Competencias	26
4.2.3). Implantación Exitosa de la Gestión por Competencias	27
4.2.4). Diferencias entre el Enfoque de Competencias y el Enfoque de Rasgos	27
4.2.5). Componentes de la Gestión por Competencias	28
4.3. Identificación de Competencias: Modelos	32
4.4. <i>Subsistema de Selección</i>	33
4.4.1). Selección por Competencias	35
4.5. <i>Subsistema de Clasificación Profesional</i>	38
4.6. <i>Subsistema de Retribución y Movilidad</i>	40



4.7. <i>Subsistema de Gestión de Desempeño</i>	41
4.8. <i>Subsistema de Desarrollo Profesional</i>	42
4.9. La Empresa Familiar	43
Capítulo 5: Diagnóstico	45
5.1. <i>Subsistema de Selección</i>	47
5.1.1). Análisis de la Situación Actual	47
5.1.2). Misión, Visión, Valores	47
5.1.3). Sector competitivo y Estrategia de Negocio	48
5.1.4). Estructura y Procesos	49
5.1.5). Organigrama	50
5.1.6). Tecnología	51
5.1.7). Recursos Humanos	52
5.1.8). Proceso de Selección de Personal	53
5.1.9). Identificación de Competencias	55
5.1.10). Esquema del Proceso de Identificación de Competencias	64
5.1.11). Análisis de Resultados	65
5.2.. <i>Subsistema de Clasificación Profesional</i>	71
5.3. <i>Subsistema de Retribución y Movilidad</i>	72
5.4. <i>Subsistema de Gestión del Desempeño</i>	76
5.5. <i>Subsistema de Desarrollo Profesional</i>	77
5.6. <i>Conclusiones Diagnósticas</i>	78
Capítulo 6: Plan de Propuesta	79
6.1. <i>Subsistema de Selección</i>	81
6.1.1). Herramienta de Selección Por Competencias	81
6.1.2). Diccionario de Competencias	83
6.1.3). Apertura de la Vacante	95
6.1.4). Reclutamiento: Fuentes, canales y pre-selección de candidatos	96
6.1.5). Entrevistas	100
6.1.6). Pruebas situacionales/ Dinámicas grupales	103
6.1.7). Entrevista Técnica	104
6.1.8). Examen psicotécnico	106
6.1.9). Examen pre- ocupacional	107



6.1.10). Oferta	107
6.1.11). Incorporación	107
6.1.12). Inducción	109
6.1.13). Medición y Seguimiento	110
6.1.14). FCE para la implantación del plan	111
6.1.15). Beneficios asociados	112
6.1.16). Desventajas posibles	113
6.2. <i>Subsistema de Clasificación Profesional</i>	114
6.3. <i>Subsistema de Retribución y Movilidad</i>	115
6.4. <i>Subsistema de Gestión del Desempeño</i>	116
6.5. <i>Subsistema de Desarrollo Profesional</i>	117
Capítulo 7: Conclusiones	118
Capítulo 8: Bibliografía y Mediateca	121
Capítulo 9: Anexos	124

Índice de Gráficos y Tablas

1. Gráficos

1.1. Organigrama Funcional de CEOM	16
1.2. Bloques Conceptuales de la Gestión por Competencias	28
1.3. Modelo de Competencias de Levy Leboyer	29
1.4. Visualización de las Competencias	32
1.5. Subsistema de Clasificación Profesional	39
1.6. Porcentajes de Competencias Seleccionadas	60
1.7. Esquema del Proceso de Identificación de Competencias	64
1.8. Movimiento de Personal Sep/08 – Sep/09	65
1.9. Porcentaje de respuestas a la pregunta Tu Salario	74
1.10. Porcentaje de respuestas a la pregunta Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho	75



1.11. Porcentaje de respuestas a la pregunta Responsabilidad asignada	75
1.12. Matriz de Desempeño	117
2. Tablas	
2.1. Niveles de Competencias	64
2.2. Costos de ingreso de personal Sep/08 a Sep/09	68
2.3. Definición de Competencias	84
2.4. Grilla de Valoración de Competencias	95



Capítulo 1:

Aspectos Generales



1.1. Introducción

El presente trabajo, se conforma como la propuesta de Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, y su propósito es la integración y materialización de algunos conceptos asimilados a lo largo de la carrera.

La premisa seleccionada para elaborar el siguiente proyecto, es la Selección Integral de Recursos Humanos basada en el Modelo de Competencias. El objetivo primordial de esta práctica, consiste en la aplicación concreta de un enfoque de gestión que permita detectar y adecuar candidatos idóneos a un puesto de trabajo, de forma tal que aporten un valor agregado a la organización a través de sus contribuciones individuales.

En términos generales, podemos analizar a la Selección de Personal como un proceso complejo y variable, cuyas aristas deben ser estudiadas detenidamente para que la puesta en práctica de dicho procedimiento sea eficaz y exitosa.

Los problemas contingenciales en términos de selección de personal que atraviesan las empresas de nuestros días, impactan de forma considerable en los presupuestos de las áreas de Recursos Humanos. Por tal motivo, se considera necesario destacar que la sistematización de toda actividad asociada a la Selección de Personal, debe cumplir un rol protagónico en las organizaciones de hoy.

A tal efecto, es importante contar con diversas tácticas y soportes de gestión que contribuyan a facilitar y optimizar el proceso mencionado, y a su vez sean consistentes con las características individuales de las empresas, siendo la Selección por Competencias una práctica real y específica para alcanzar dicho propósito.

Para lograrlo, es importante que las acciones vinculadas a la puesta en práctica de la Selección por Competencias, se inserten dentro de un proceso integral de Gestión por Competencias, de carácter continuo y de aplicación secuencial, el cual contribuya a satisfacer eficientemente las necesidades de recursos humanos de las empresas.



La organización elegida para efectuar el presente trabajo, es el Centro Médico de Endocrinología, Osteología y Metabolismo (CEOM). Se trata de una organización de mediana estructura, que opera en el sector de la salud. La misma, se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba.

Dado que la modalidad del presente trabajo es de aplicación práctica, el abordaje y definición de los objetivos se planteó de acuerdo a lo solicitado por la empresa y en función de sus necesidades, las cuales fueron comprendidas luego de elaborar el diagnóstico relevante.

Tanto la recolección de los datos como el diagnóstico inicial, fueron llevados a cabo durante los meses de Septiembre a Noviembre de 2009 mediante la utilización de distintas herramientas.

Para finalizar, es preciso resaltar que la visualización y la implicación con las actividades cotidianas de la profesión elegida, ha permitido acceder a una comprensión mucho más integral y exhaustiva de la disciplina que nos convoca, afirmando aún más la elección profesional de la misma.



1.2. Tema

La selección por competencias y la profesionalización de los distintos procesos de recursos humanos, como herramientas alternativas oportunas para desarrollar e incrementar la competitividad organizacional.

1.3. Fundamentación

La organización objeto de estudio, se encuentra actualmente atravesando un proceso de reestructuración, que afecta tanto el foco de su negocio como las funciones organizativas necesarias para alcanzar los nuevos objetivos propuestos.

En este proceso, la demanda sorpresiva y no planificada de incorporación de personal capacitado para desempeñar las distintas funciones, se ha vuelto una necesidad. La constante sobrecarga de trabajo, acompañada del aumento progresivo del indicador de rotación como consecuencia de algunos intentos infructuosos al momento de efectivizar sus necesidades de recursos humanos, genera pérdidas en términos de tiempo y niveles de productividad.

De esta forma, se ven afectados no solo el estado de resultados de la empresa, sino también la calidad de servicio que ésta brinda o pretende brindar a sus clientes, siendo ambos factores elementos determinantes de la competitividad organizacional. Desde la perspectiva del presente trabajo, se entiende por dicho concepto a la capacidad que posee la empresa para alcanzar una posición sobresaliente en el mercado a través de, un negocio rentable, y las habilidades de gestión necesarias para obtener resultados superiores.

Todo esto indicaría que, para mitigar el impacto de este proceso migratorio hacia un nuevo horizonte de negocios y para lograr una óptima capitalización de los resultados esperados, se torna necesario contar con un sistema de gestión integral que le permita a la empresa alcanzar los objetivos propuestos de la forma más eficiente posible.



Para lograrlo, la propuesta plantea como primera medida, definir cuáles son aquellas competencias organizacionales que pueden ser consideradas condiciones clave de éxito al momento de analizar el grado de alcance de los resultados.

Una vez identificadas éstas, deberá pensar el modo que le permita atraer e incorporar a aquellas personas que posean tanto las habilidades técnicas como las competencias críticas requeridas para el correcto desempeño de las tareas. De esta forma, luego de resolver el problema inicial, podrá comenzar a trabajar en el desarrollo de sus colaboradores a través de un proyecto seccionado en diferentes partes, cada una de las cuales deberá ser atendida en distintas etapas de un plan secuencial.

Es por ello que, se considera oportuno comenzar el análisis identificando de qué forma la organización podría munirse de aquellos perfiles que van a contribuir a la capitalización en tiempo de los beneficios que acarree esta nueva etapa.

Para ello, el punto de partida debe focalizarse en la revisión y modificación del proceso de selección de personal de la empresa, apuntando a alcanzar un mayor grado de eficiencia en el mismo. Esto implicaría diseñar un mecanismo sistematizado que contribuya en disminuir los costos, y a su vez brindarle mayor celeridad y precisión a dicho proceso.

A su vez, deberá considerar también los métodos más idóneos para retener, motivar y desarrollar a estos candidatos, y a aquellos otros que ya forman parte de la institución. De nada serviría que la empresa apunte a trabajar con los mejores candidatos si no posee luego los medios para retenerlos.

Por tal motivo, se entiende necesario contemplar la revisión del proceso de selección dentro de un marco de cambio en la gestión integral de sus recursos humanos, que contribuya a incrementar la productividad de la empresa a través del incremento del beneficio de sus colaboradores.



Para lograrlo, se considera como mejor alternativa, la implementación de un modelo que permita alcanzar resultados superiores en términos cualitativos y cuantitativos, mediante el establecimiento de estándares de desempeño compartidos.

1.4. Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo, consiste en el diseño de un proceso de reclutamiento y selección basado en las competencias específicas y genéricas de los puestos, que le permita a la empresa reducir la rotación y contar con el personal capacitado necesario para alcanzar sus objetivos de competitividad.

1.5. Objetivos Específicos

- Identificar y definir las competencias vertebrales y sus descriptores específicos, que son consideradas críticas para el éxito en el negocio, y que configuran su propuesta de valor diferencial.
- Reconocer y examinar desde el punto de vista estratégico y operativo, el actual procedimiento que utiliza la empresa para realizar sus necesidades de selección, y la contribución de éste a la satisfacción de las competencias identificadas como necesarias.
- Diseñar un plan integral de selección de recursos humanos adaptado a las necesidades de la empresa y sustentado en el modelo de competencias, que contemple todas las instancias del proceso, desde el reclutamiento inicial hasta los procesos de inducción y seguimiento posteriores.
- Plantear las bases esenciales para la planificación y desarrollo de un modelo de gestión integral por competencias, cuyas etapas puedan ser completadas en un plan de aplicación secuencial y revisión continua, que abarque el corto, mediano y largo plazo.



Capítulo 2:
Ficha Técnica de
la Organización



2.1. Breve Reseña Histórica

CEOM (Centro Privado de Endocrinología, Osteología y Metabolismo), inicia sus actividades en 1991 como una institución médica destinada al servicio de la salud.

Con un grupo multidisciplinario de trabajo, la empresa fue concebida y proyectada para desarrollar una medicina de avanzada. Su objetivo principal, tal como lo describen sus fundadores, ha sido desde el inicio crear en Córdoba un espacio científico tecnológico de alto nivel fomentando el desarrollo de la ciencia y priorizando la calidez en la relación médico-paciente.

En abril de 1991, la organización abre sus puertas bajo el nombre de Centro Privado de Endocrinología y Osteoporosis (CEO), un instituto médico cuyo objetivo era la prevención y tratamiento de enfermedades endócrinas y óseas.

En el año 1994, con el objetivo de brindar mayor precisión a sus diagnósticos, la empresa adquiere un aparato tecnológico específico para medir la densidad ósea del hueso y se consagra como el primer instituto médico de la ciudad de Córdoba en utilizar tecnología especializada.

Posteriormente, en 1999 buscando ampliar sus horizontes, se traslada a un edificio propio de mayor estructura y cambia su nombre por el de CEOM. Hasta el momento, casi 20.000 pacientes han sido atendidos en este centro a lo largo de su historia, y actualmente recibe más de 900 consultas mensuales.

Su oferta de servicios se subdivide en cuatro grandes áreas:

- El área de medicina asistencial, dedicada primordialmente al estudio de las enfermedades endocrinas y óseas tanto en niños como en adultos. Entre los servicios médicos que brinda se destacan Endocrinología Pediátrica y del Adulto, Osteología, Cardiología, Diabetes, Nutrición, Dermatología, Oftalmología, Traumatología, Reumatología, Medicina Interna, Ginecología, Andrología, Cirugía Plástica, Angiología, entre otras. Asimismo, cuenta con un servicio de asistencia psico-física conformado por las especialidades de Psicología, Psiquiatría, Psicomotricidad y Psicopedagogía.



- Un laboratorio bioquímico de investigaciones metabólicas.
- Un servicio de diagnóstico por imágenes.
- Finalmente, a partir del año 2004 comienza a funcionar también en este centro de manera casi autónoma, un instituto destinado a la investigación clínica, denominado ILAIM (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Médicas). Este instituto, cumple con las normas regulatorias nacionales e internacionales para llevar a cabo protocolos de investigación médica en fases II, III y IV.

2.2. Localización Geográfica

La organización se encuentra ubicada en Córdoba Capital, en la calle Larrañaga 94 esquina Buenos Aires, en barrio Nueva Córdoba.

2.3. Visión

“Ser una institución modelo en la atención y cuidado de la salud”.

2.4. Misión

“Proveer a nuestros pacientes un servicio médico de excelencia, contemplando sus necesidades y su satisfacción, buscando alcanzar resultados superiores a través de la eficiencia y la calidad en el trabajo y el desarrollo de vínculos a largo plazo”.

2.5. Valores

Entre otros, los valores con los que se identifica la organización son los siguientes:

- ✓ Ética
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Compromiso y Calidad
- ✓ Confianza



- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Aprendizaje Continuo

2.6. Organigrama Funcional

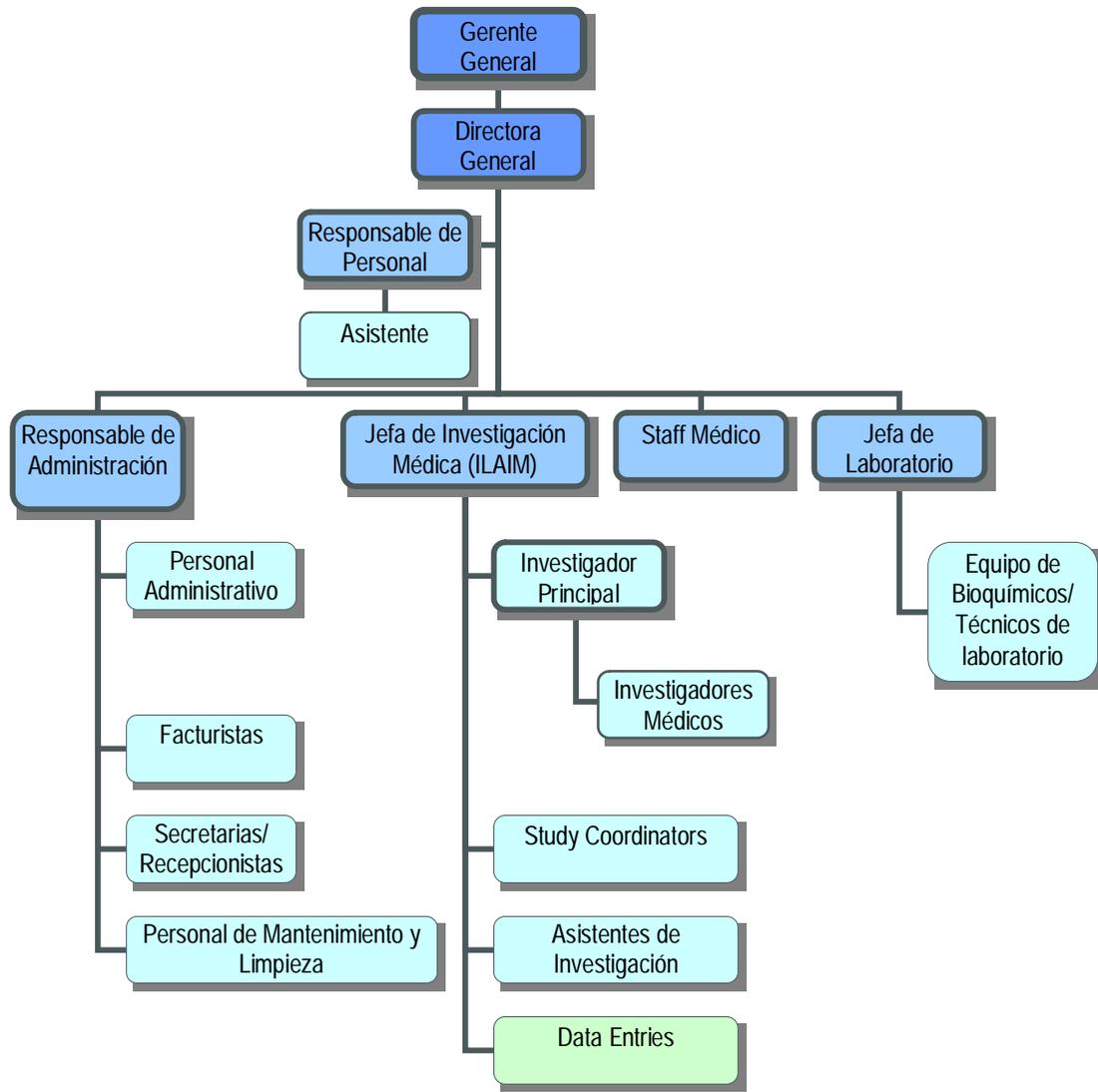


Gráfico Nº 1.1. : "Organigrama Funcional de CEOM"

Fuente: Extraído de documentos internos de la empresa.



Capítulo 3: Metodología



3.1. Recolección y Análisis de información y datos relevantes

3.1.1). Técnicas Aplicadas

Con el propósito de acceder a información precisa y valiosa para el desarrollo de la propuesta, la metodología de recolección y análisis de los datos ha sido determinada en base a cuatro tipos de instrumentos: Observación Directa, Entrevistas semidirigidas, Análisis de datos documentales y encuestas de sondeo. La decisión de trabajar con herramientas de este tipo, radica en la adecuación técnica existente entre éstas y el tema objeto de estudio.

- Observación Directa:

Propósito: En el presente trabajo, la observación directa permite atender a aspectos que no pueden ser visualizados mediante los mecanismos que se citan a continuación. Entre éstos, nos referimos a la captación de comportamientos y acontecimientos que suceden de forma espontánea y que permiten visualizar las habilidades necesarias con las que deben contar los colaboradores para las tareas cotidianas, al grado de adhesión de los trabajadores a los objetivos de la organización, al grado de formalización de los procesos, particularmente del proceso de selección, a los distintos perfiles de clientes que se vinculan con la empresa, etc.

A su vez, el primer paso para la etapa de identificación de las competencias centrales, consiste en la observación detenida del desempeño en los puestos de trabajo, a efectos de visualizar objetivamente las características de las principales tareas.

Administración de la herramienta: La recurrencia a este tipo de herramienta es constante a lo largo de todo el desarrollo del trabajo, y el procedimiento para su objetivación se basa en la comparación con los datos recabados a través de otras herramientas.

Destinatarios: Todo el personal de la empresa.

- Entrevista:

Propósito: Tal como es de público conocimiento, en las entrevistas semidirectivas o semidirigidas, el entrevistador dispone de una serie de preguntas – guía relativamente abiertas sobre puntos precisos, las cuales irá respondiendo a medida que el entrevistado otorgue la



información pertinente. El objetivo de éstas para el presente trabajo, es recabar información acerca de cuestiones tales como, la demanda de recursos humanos que actualmente posee la organización, los proyectos en el corto, mediano y largo plazo, información acerca de indicadores que permitan observar y reconocer la incidencia negativa en los costos que tiene el hecho de no contar con colaboradores que posean las competencias necesarias para el desempeño efectivo de sus funciones, el lugar que la empresa concede a los reclamos de sus empleados, el conocimiento que deben o deberían tener los trabajadores acerca de sus tareas y responsabilidades, los procesos de incorporación de personal existentes, entre otras.

Asimismo, para la identificación de las competencias, se realizan distintas entrevistas, al jefe de personal y a la directora general indagando acerca de cuáles son las conductas observables esperables, que deberían poseer quienes desempeñan diferentes funciones dentro de la empresa.

Administración de la herramienta: La utilización del mencionado recurso es variable durante todo el proceso de indagación y diagnóstico, y depende de la factibilidad operativa de los entrevistados. La cantidad de entrevistas a realizar, guarda relación con la profundidad y pertinencia de la información recabada en cada una de ellas, y consecuentemente, con la posibilidad que brindan éstas de continuar avanzando en el desarrollo del trabajo.

Destinatarios: Las entrevistas se concertan primordialmente con el responsable de personal dentro de la empresa, y en segundo término con la directora del área asistencial y con la jefa del Dpto. de Investigación Clínica.

- Análisis de Datos Documentales:

Propósito: Los documentos a evaluar, implican la revisión de datos acerca del contexto en el cual opera la empresa, sus políticas, normas y procedimientos, el manual de puestos, las acciones de reclutamiento y selección realizadas en el pasado, indicadores de productividad y rendimiento, índices de rotación y ausentismo, aspectos asociados al desempeño económico de la organización que guarden relación con los tiempos y procedimientos para la cobertura de una vacante, asuntos ajenos a las operaciones de la empresa que pueden afectar su negocio (tales como cambios bruscos en el mercado de trabajo), estadísticas, etc.



Administración de la herramienta: El estudio y análisis documental es llevado a cabo a lo largo de toda la etapa previa a la determinación del diagnóstico.

- Cuestionarios:

Propósito: Este último recurso estuvo destinado a indagar cuestiones asociadas a la identificación de las competencias genéricas y por área de trabajo.

Administración de la herramienta: Luego de ser revisadas por el jefe de personal, las encuestas son distribuidas en formato impreso a sus destinatarios, buscando preservar el anonimato de las mismas.

La consigna tiene por objetivo indagar acerca de aquellas habilidades y conocimientos que, a criterio de cada persona encuestada, son consideradas críticas para alcanzar el éxito en el desempeño del puesto. Con el propósito de alcanzar un mayor grado de eficiencia y fidelidad en la administración de los cuestionarios, se decide impartir la encuesta agrupando a los destinatarios de las mismas en pequeños grupos. El proceso se lleva a cabo en la sala de conferencias de la institución durante cuatros días con la colaboración del jefe de personal. Se les comenta brevemente a los participantes el objetivo de la encuesta y se hace hincapié en que se atengan a la consigna de la misma, haciendo uso de ejemplos claros acerca de una incorrecta interpretación.

Por decisión de la directora general, se excluye de la misma al personal de limpieza y mantenimiento, a aquellas personas que han sido incorporadas a la empresa recientemente (últimos 6 meses), y a aquellas otras que no se encuentran en la empresa durante la duración del proceso.

Destinatarios: Las encuestas están destinadas a una muestra representativa del total de colaboradores que trabajan en la empresa.

El cálculo de la muestra representativa, es estimado mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{NE^2 + Z^2 + p * q}$$

n: Tamaño de la muestra



p: Variabilidad positiva

q: Variabilidad negativa

N: Tamaño de la población

E: Precisión o el error

Z: Nivel de confianza

Entonces,

$$n = 1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 84 / 84 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5 = \mathbf{68,92 \text{ (efectivas)}}$$

n: Incógnita.

Z: 1,96 (Tomando como nivel de confianza el 95% del total, el cual es equivalente a 1,96 en la tabla de valores de la distribución normal. Valor que se utiliza cuando no existe evidencia o antecedentes de investigaciones similares realizadas sobre la misma población).

p: 0,5 (valor que se utiliza cuando no existe evidencia o antecedentes de investigaciones similares realizadas sobre la misma población).

q: 0,5 (valor que se utiliza cuando no existe evidencia o antecedentes de investigaciones similares realizadas sobre la misma población).

N: 34 (cantidad de personas que componen el total de la población de referencia).

E: 5% (100% - Z = 5%)

Dado que se trata de una población muy pequeña, para que la muestra sea lo suficientemente representativa, y por consiguiente los datos obtenidos mediante esta herramienta sean válidos, los cuestionarios deberían administrarse a por lo menos 69 personas que integren el equipo de colaboradores de la institución.



Capítulo 4:

Marco Teórico



"...El éxito lo construyen las personas. Y no hay ninguna ventaja competitiva que no pueda ser imitada, salvo la que aporta el esfuerzo combinado, alineado e integrado de nuestros empleados... ¿Qué esconde este principio?... El éxito depende de forma directamente proporcional a lo que pueden hacer y hacen los miembros de una organización. Y ese rendimiento se define como el producto de las competencias de las personas, y de la utilización que se hace del conocimiento obtenido de la puesta en práctica a diario de las competencias de los empleados..." (Fernández López, 2006)

4.1. Introducción al Marco Teórico

Antes de embarcarse en el desarrollo de la fundamentación académica que enmarcará la propuesta, se considera oportuno prestar atención a los siguientes aspectos.

En primer lugar, se sabe que las empresas de nuestros días han asumido un nuevo concepto de generación de riqueza. Ya no se consideran esenciales, factores tales como la extensión territorial o la cantidad de recursos. Y dado que es la operativa interna la que condiciona la operativa externa, es la capitalización de conocimientos lo que en definitiva determinará el éxito de una empresa en el mercado dentro del cual opera. Por tal motivo, debe entenderse que el futuro de las organizaciones, dependerá en gran medida de la calidad de los recursos humanos con los que cuenten hoy.

Sin embargo, para dotarse con este tipo de personas es necesario estar dispuestos a atravesar un proceso de filtro perfectamente delineado, cuyo criterio clasificador permita reconocer quienes serán éstos posibles candidatos sobre los cuales se invertirá, para lograr que esa inversión sea altamente rentable.

En segundo lugar, son pocas las empresas que están dispuestas a destinar parte de su presupuesto en un proceso de selección profundamente deliberado. Esto se debe a que, para poder evaluar indicadores del retorno sobre la inversión en un procedimiento de este tipo, hay que considerar tanto aspectos del desempeño inmediatos del seleccionado, como algunas otras cuestiones que solo pueden observarse en el largo plazo.

Por último, cabe aclarar que el problema se acrecienta si tenemos en cuenta que el espectro de posibilidades de mecanismos de selección exitosos es muy amplio, y que una correcta elección se



correlacionará con factores tan dispersos como: las características de la organización, los rasgos distintivos de su cultura, el mercado en el que está inmersa, el perfil requerido de los candidatos potenciales, lo que el mercado local tiene para ofrecer, los mecanismos que aplique la empresa para retener los perfiles deseados, entre otros.

Por todos estos factores, se entiende que la selección de personal es un proceso complejo, cuyas variables deben ser eficazmente controladas, y para lograrlo es necesario adoptar una perspectiva lo suficientemente integral.

4.2. Gestión por Competencias

En palabras de Javier Fernández López, el entorno actual se caracteriza por el endurecimiento de las condiciones de mercado y la creciente competitividad nacional e internacional. El tejido empresarial, afronta como reto la mejora de la productividad, fundamentada en un conjunto interrelacionado de factores: la globalización de la competencia, la terciarización – externalización de muchas de las funciones, la mejora en la calidad de servicio, y fundamentalmente, la generación de valor para empleados, clientes y accionistas.

Añade el autor, que la supervivencia en este medio exige la revisión de la operativa empresarial, la reconversión de las funciones tradicionales en servicios de apoyo y el total alineamiento de la estructura organizativa, y la gestión de recursos humanos con las estrategias del negocio.

Entre las propuestas exitosas, aparece la Gestión por Competencias, siendo una filosofía de gestión integral que permite ligar las capacidades organizativas esenciales (*Core competencias*) con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego para desempeñar sus puestos de trabajo. Estas competencias, constituyen la razón de ser de la organización y se conforman como un factor clave para su diferenciación en el mercado.

A su vez, las competencias clave se desglosan en competencias operativas para facilitar su conversión en perfiles que los empleados han de aportar para poder desempeñar con éxito sus puestos.



De esta forma, se alinean la estrategia empresarial con la gestión de las personas mediante las competencias.

Las competencias son propias de cada organización, y una empresa no puede adoptar miméticamente el enfoque competencial de un competidor. Asimismo, las competencias personales son la concreción de las competencias del negocio materializadas en los perfiles de los puestos de trabajo.

Siguiendo la perspectiva del autor citado, el modelo de gestión por competencias, si bien no es nuevo, ha sido adoptado recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad. Este modelo, posee dos aspectos que lo caracterizan y diferencian de otros paradigmas de gestión; por un lado, es *integral*, es decir comprende todos los procesos relacionados con los empleados (selección, formación, clasificación, retribución, promoción, movilidad, desarrollo); por el otro, es *medible*, lo que implica que posibilita la cuantificación de la contribución de cada empleado a partir de su perfil competencial gracias a la existencia de un cuadro de mando integral propio y específico.

4.2.1). Principios de la Gestión por Competencias

Fernández López define cuatro principios que, según su criterio, sostienen el modelo de gestión por competencias. Éstos son:

1- *Los recursos humanos constituyen una variable esencial para la definición de la estrategia de la empresa.*

El modelo de gestión por competencias proporciona el método adecuado para evaluar la aportación efectiva de los empleados a la consecución de la estrategia.

2- *Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización.*

El enfoque de las competencias permite agrupar ciertas características de los empleados, adaptarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos.



3- *Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.*

Los cambios del entorno, de estrategia, la incorporación de una nueva estrategia, pueden hacer innecesario un puesto concreto. O modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

4- *La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.*

En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias.

5- *La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.*

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad.

4.2.2). Beneficios de la Gestión por Competencias

Entre algunas de las ventajas que acarrea el modelo en cuestión, se destacan:

- Favorece a la productividad, porque se orienta a los resultados mediante el énfasis en la definición del perfil profesional y competencial.
- Desarrolla los equipos humanos con las competencias necesarias para cada área específica de trabajo.
- Ayuda a identificar los puntos débiles, tanto a nivel organizativo como individual, permitiendo futuras intervenciones de mejora para garantizar resultados superiores.
- La evaluación del desempeño se realiza sobre la base de los objetivos medibles y cuantificables con posibilidad de observación directa.
- Contribuye al aumento de la productividad y la optimización de resultados, ya que su objetivo es la búsqueda de la ventaja competitiva.
- Concientiza a los colaboradores a que asuman la corresponsabilidad de su propio desarrollo.



Su principal desventaja, guarda estrecha relación con la reticencia al cambio cultural que implica gestionar en base a un modelo sustentado en las competencias.

4.2.3). *Implantación exitosa de la Gestión por Competencias: Elementos Clave*

Según Marta Alles, existen una serie de características fundamentales que deberían ser observadas para alcanzar la implantación con éxito de un sistema de gestión basado en las competencias (Alles, 2006). Éstas bases implican que el sistema sea:

- Aplicable
- Comprensible
- Útil
- Fiable
- De fácil manejo

4.2.4). *Diferencias entre el Enfoque de Competencias y el Enfoque de Rasgos*

En el planteamiento básico del enfoque de Rasgos, se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Pero aunque este modelo de gestión ha sido eficazmente utilizado a lo largo de los años, trae consigo algunos inconvenientes entre los cuales se resaltan:

- Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.
- No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).
- Las pruebas de evaluación que se utilizan, fundamentalmente tests, no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos culturales y temporales, y en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona que no predicen el éxito laboral.

Por otra parte, en el enfoque de Competencias, se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias:

- Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.
- Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.
- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.
- Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.
- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos superiores a través del foco en comportamientos predictores competentes tanto de las personas como de las organizaciones
- Admite y fomenta la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno de ellos: qué competencias y qué resultados.

4.2.4). Componentes de la Gestión por Competencias

El modelo de Gestión por Competencias diseñado por Fernández López, se articula en los cinco bloques conceptuales abajo presentados:

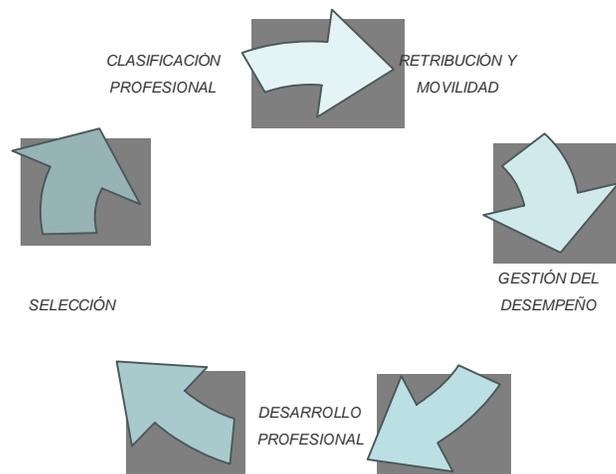


Gráfico N° 1.2: “Bloques Conceptuales de la Gestión por Competencias”

Fuente: Fernández López Javier – “Gestión Por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos” (España, 2009).

Pero antes de clarificar los componentes y estructura de cada una de las dimensiones que conforman el modelo, se considera pertinente presentar algunas definiciones acerca de lo que la noción de Competencia ha representado a lo largo del tiempo.

Para Mc Clelland, una competencia es *“una característica esencial de la persona que es la causa del rendimiento eficiente en su trabajo y se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, y no a lo que habitualmente hace en cualquier situación”* (Mc Clelland, 1973)

Levi- Leboyer, define a las competencias como *“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”* (Leboyer, 1997).

La autora presenta su modelo de forma gráfica, a través de la representación de un iceberg el cual quedaría estructurado de la siguiente manera:

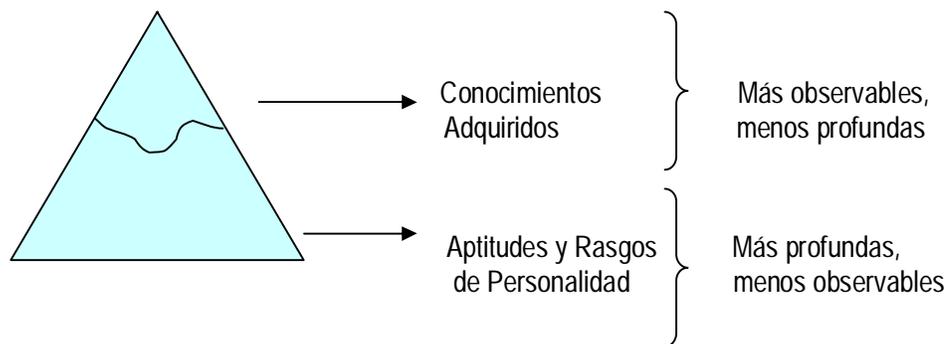


Gráfico N° 1.3: “Modelo de Competencias de Levy Leboyer”

Fuente: Elaboración propia



Según Spencer y Spencer, el término alude a *“una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”* (Spencer y Spencer, 1993).

Entiende Boyatzis, que las competencias *“son conjuntos de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”* (Boyatzis, 1993).

Por su parte, De Ansorena Cao opina que una competencia es *“una habilidad o atributo personal de la conducta del sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y bajo la cual el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable”* (De Ansorena Cao, 1996).

Por otro lado, Mertens hace una distinción entre calificación y competencia, definiendo a la primera como la capacidad *potencial* para desempeñar tareas correspondientes a una actividad o puesto. La calificación mide el saber hacer en el puesto de trabajo. Para su identificación, es preciso recurrir al análisis y descripción de puestos. . (Mertens, 1996, págs. 61-62)

Respecto a la noción de competencia, establece que es la capacidad *real* para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. La competencia mide el saber hacer en cualquier entorno. Su identificación requiere la definición de resultados y objetivos deseados, la determinación de las tareas específicas para alcanzar esos objetivos, y consecuentemente el establecimiento de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar esas tareas.

Finalmente, Fernández López adhiere literalmente a la concepción expuesta por Spencer y Spencer considerando a la competencia como *“una característica subyacente a la persona, que resulta en un rendimiento superior o efectivo”*. Pero el autor avanza un trecho más allá en la definición de Spencer y Spencer, y conceptualiza a las competencias en el ámbito empresarial como *“el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”* (Fernández López, Op. Cit.).

Para este autor, las competencias se clasifican en nucleares (o esenciales) y técnicas. Las competencias nucleares, también llamadas *Core Competencias* por otros autores, son la razón del



éxito de una organización, ya que aportan un atributo diferencial y garantizan la consecución de la estrategia. Proporcionan una ventaja duradera en el mercado, la cual es sostenible e inimitable debido a que está fundamentada en los servicios y modos de hacer de la empresa.

A partir de los elementos diferenciadores que aportan las competencias, se derivan las estrategias del negocio, las cuales una vez materializadas serán operativas, tangibles y concretas.

Las competencias técnicas por otro lado, están asociadas a los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar exitosamente una tarea.

Desde la perspectiva señalada, las competencias reúnen una serie de características. Éstas son:

- ✓ Son INDEPENDIENTES de la estructura organizativa de la empresa. Proceden de las competencias nucleares las cuales devienen de la estrategia, no del organigrama.
- ✓ Son PROPIAS de cada organización, de cada empresa. No existen competencias estándares que puedan aplicarse de forma universal. Por ende, son apropiadas para dar respuesta a las necesidades reales de cada organización.
- ✓ Son PRIVATIVAS de las personas, de los empleados que las aportan en el desempeño de sus funciones y tareas.
- ✓ Son MODIFICABLES y EVOLUCIONABLES, de manera voluntaria tanto por la persona como por la empresa siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

Por último, el modelo presentado clasifica a las competencias en función de su facilidad de observación y educación en tres dimensiones:

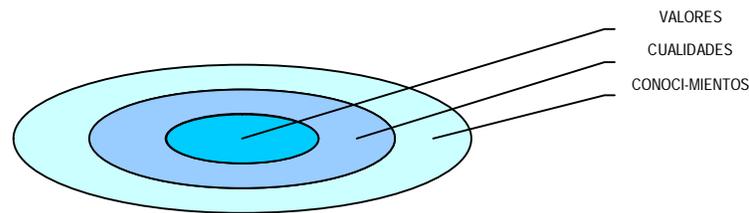


Gráfico N° 1.4: “Visualización de las Competencias”

Fuente: Elaboración propia

4.3. Identificación de Competencias: Modelos

Según Leonardo Mertens (Op. Cit), existen diferentes enfoques para la examinación e identificación de las competencias. Éstos son:

Enfoque Conductista: Este modelo plantea a las competencias como aquellas características de las personas que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre. De esta forma, el análisis conductista se basa en el estudio de aquellas características personales (factores críticos de éxito), que le permiten a la persona alcanzar los resultados esperados.

Para la determinación de las competencias, es preciso determinar cuáles son esas características que exhiben los mejores trabajadores y convertirlas en referentes del mejor desempeño.

Enfoque Funcionalista: El análisis funcional por su parte, intenta identificar aquellos elementos de competencia mínimos requeridos para alcanzar el rendimiento efectivo en un puesto determinado. Mientras que para el modelo conductista una competencia es una característica personal que causa el desempeño deseado, en el enfoque funcional una competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. De esta forma, el primero basa su definición en la persona y sus cualidades; el segundo lo hace en los requerimientos objetivos de la ocupación.

Para la identificación de las competencias el análisis funcional propone un método causal basado en la relación entre un problema o resultado deseado y la solución del mismo. A modo de ejemplo: para alcanzar un objetivo es necesario en primer lugar definirlo. El siguiente paso consiste en responder a la pregunta ¿Qué debe ocurrir para lograr dicho objetivo? La respuesta se alcanza mediante un proceso de aproximaciones sucesivas a través del cual se van desagregando las



funciones productivas hasta encontrar aquellas funciones capaces de ser ejecutadas por una persona que son los elementos de competencia.

Enfoque Constructivista: Este enfoque define a la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado sino que concede igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades. El modelo Constructivista apunta a la necesidad de generar confianza para lograr un mejor rendimiento a través de la participación del colaborador en la definición de las competencias. Este modelo, contempla a la competencia no solo como un factor esencial del desempeño, sino también entendida dentro de un contexto determinado bajo el cual ese desempeño es relevante.

4.4. Subsistema de Selección

Si se considera lo expuesto por Werther y Davis en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos, puede decir que los procesos de reclutamiento y selección se encuadran dentro del subsistema de *Provisión* de recursos humanos (Werther y Davis, 2000).

Para estos autores, el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Consiste básicamente en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Puede ser de tipo externo, interno o mixto pero siempre tendrá como fin atraer una cantidad suficiente de candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Tanto reclutamiento como selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

Por su parte, Robert Wood y Tim Payne en su libro "Reclutamiento y Selección basados en las Competencias", proponen que aunque ambos términos son utilizados de forma intercambiable, es preciso dibujar una distinción entre ambos. Según su punto de vista, el reclutamiento es un término



amplio utilizado para comunicar la noción de incorporar a alguien nuevo a la organización. Como tal, abarca desde la publicación del aviso hasta el proceso de inducción. La selección para ellos en cambio, se focaliza en el proceso decisorio en donde se define a quien reclutar (Wood y Payne, 2004).

Asimismo, agregan los autores que la inducción es tan importante como los procesos de reclutamiento y selección, dado que un proceso de inducción pobre puede afectar negativamente los efectos de un sistema de selección exitoso.

Por otro lado, Álvaro de Ansorena Cao define a la selección de personal, como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (De Ansorena Cao, Op. Cit).

En la misma línea de pensamiento, Idalberto Chiavenato entiende que seleccionar personal implica escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para ocupar cargos en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como su eficacia en la organización. De esta forma, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

Agrega el autor, que la selección debe mirarse primero como un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Recién posteriormente puede ser entendido como un proceso decisorio.

En palabras de De Ansorena Cao, el buen candidato en términos absolutos no existe. Una persona se convierte en un buen candidato, sólo si se lo coloca en una tarea profesional que satisfaga sus necesidades, le permita utilizar sus capacidades y aplicar su formación, y le estimule a alcanzar un puesto acorde con su nivel óptimo de capacidad. Por lo tanto, la adaptación de los candidatos al puesto es un aspecto de suma importancia.



Los canales de contacto y los mecanismos de decisión deberán ser definidos a priori y dependerán de las características y preferencias de las empresas, así como de las necesidades de la vacante a cubrir.

Sin embargo, según Ansorena Cao, un buen sistema de selección debería cumplir con los siguientes atributos:

- 1) Incluye la menor cantidad de elementos posibles.
- 2) Usa todas las fuentes relevantes.
- 3) Utiliza información aportada por el candidato y extraída a través de diferentes herramientas.
- 4) Tiene puntos de decisión claramente especificados. (Los momentos y mecanismos de decisión no se dejan al azar).
- 5) Hace uso de todos los recursos de la organización para abastecerse de la información precisa.

Wood y Payne, añaden a estos requisitos que la utilidad de un particular método de selección, dependerá de dos factores: Cuán válido es (es decir, qué tan bien predice el buen rendimiento en el puesto), y qué tan costoso es (Cómo impacta en el presupuesto). Además, establecen que todos los métodos son más eficaces en determinar quienes serán los que quedarán excluidos del proceso, que en localizar a las futuras estrellas.

4.4.1). Selección por Competencias

En términos generales, el objetivo primordial de la selección por competencias, radica en escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Tal como lo expresa Jorgelina Dos santos, el contexto actual de negocios está regido por un marco de competencia cada vez más amplio, y una mayor exigencia de los consumidores, quienes solicitan eficiencia, productividad, y menores tiempos de respuesta. A la hora de competir, las empresas necesitan lograr atraer y retener a recursos humanos flexibles capaces de innovar y adaptarse rápidamente a la nueva realidad. Por eso, para reclutar y mantener a los mejores recursos,



es aconsejable perfeccionar el enfoque tradicional, basado en la acreditación académica y los tests de aptitudes, y evolucionar hacia una gestión más estratégica que permita:

- Orientar y especificar las tareas de cada miembro del equipo
- Identificar aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos que perjudiquen el desempeño organizacional.
- Analizar los desvíos y alternativas de solución a partir de la evaluación del desempeño de los empleados.

El proceso de selección basado en el modelo de competencias, se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato que desea incorporarse a una empresa y el perfil de competencias del puesto al que aspira. Éste último estará determinado por tanto por los conocimientos técnicos como por las cualidades profesionales a exigir a los candidatos que aspiren a la vacante. El primero por su parte, tiene relación con la calificación profesional de los conocimientos técnicos y cualidades profesionales de las personas.

En palabras de Ingrid León, cuando las empresas hablan de competencias e intentan identificar candidatos con algunas de ellas, se entiende que están buscando consolidar determinados factores que apuntan directamente al resultado de la gestión. De esta forma, evalúan la posibilidad de contar con personas multifuncionales, adaptables y altamente flexibles que puedan abordar situaciones diferentes o cambiantes de manera rápida y generando poca resistencia.

Expone León que el modelo de selección basado en los rasgos, parte del análisis de las funciones y tareas de un cargo, y desde allí se selecciona un candidato que posea la capacidad de cumplir las tareas del mismo. Esto, implica trabajar sobre un perfil cerrado, donde se determina un tipo de estudio o experiencia y no se abordan aspectos actitudinales o de motivación hacia la realización de las actividades. Del mismo modo, tampoco se contempla la ejecución de una labor en un contexto determinado.

Con la incorporación del Modelo de Competencias, se logra evaluar tanto el conocimiento de las competencias técnicas y personales requeridas, como así también las posibilidades de desarrollo



de ellas en cada contexto. Esto permite generar mayores probabilidades de ingreso a un cargo o a una empresa específica.

Por otro lado, tal como lo expresa Martha Alles, la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Para la determinación del perfil personal de competencias, se utilizan una serie de pruebas y herramientas de evaluación tanto de las habilidades técnicas como de las características profesionales. Entre ellas, se destacan entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, entre otras.

Dentro de los métodos que introduce la selección por competencias, están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center. Los Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. El Assessment Center puede ser definido una prueba conductual en donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

El objetivo de cualquier proceso de selección, es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos de los puestos de trabajo a desempeñar. Pero en el modelo de competencias, también es necesario que las pruebas de selección proporcionen la información suficiente para determinar con exactitud el perfil personal del candidato, además de su perfil técnico.



4.5. Subsistema de Clasificación Profesional

La clasificación tiene por objetivo proporcionar a cada organización las herramientas necesarias para clasificar los puestos de trabajo de acuerdo a sus competencias esenciales y personales. Los diferentes puestos son clasificados en grupos profesionales los cuales a su vez, se dividen en bandas. Además, cada empleado es asignado al nivel profesional correspondiente al valor del perfil de competencias que se le haya reconocido.

Los elementos conceptuales del subsistema en cuestión según el modelo presentado por Fernández López son:

- *Grupo Profesional:* Unidad clasificatoria que agrupa unitariamente las aptitudes profesionales, la formación y los contenidos generales de la tarea.

- *Banda de puesto de trabajo:* Subdivisión del grupo profesional que toma como base el valor del perfil ocupacional.

- *Nivel Profesional:* Subdivisión del grupo profesional, basada en criterios de las competencias que el empleado posee y pone al servicio de la empresa.

- *Perfil tipo:* Agrupación de perfiles de puestos de trabajo con contenido similar que facilitan el desarrollo profesional de los empleados.

Una mejor visualización de la noción de clasificación desde la óptica de las competencias, puede reflejarse en el siguiente gráfico:

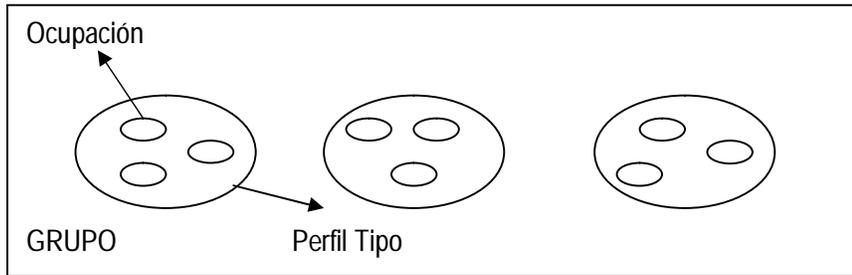


Gráfico N° 1.5: "Subsistema de Clasificación Profesional"

Fuente: Elaboración propia

Para Fernández López la clasificación de puestos de trabajo por competencias, en función de los conocimientos y comportamientos que aportan a la organización, contribuye a:

- 1) Establecer una mayor equidad interna en el orden jerárquico mediante el diseño de un rango de puestos basado en la mayor contribución de conocimientos a la estrategia de la empresa.
- 2) Reducir los niveles jerárquicos en los que se materializa la estructura organizativa, empleando los conocimientos como factor de clasificación, favoreciendo así a la búsqueda de la eficacia en los procesos del negocio mediante la polivalencia de las relaciones. Este último factor, es muy difícil de alcanzar con otro modelo de gestión.
- 3) Permite establecer una referencia para cada empleado y cada puesto de trabajo en comparación con toda la plantilla.



4.6. Subsistema de Retribución y Movilidad

Tal como fue expresado en la sección diagnóstica del presente trabajo, para Fernández López la retribución es el elemento de la dirección de recursos humanos más difícil de gestionar.

En la actualidad, entre los componentes más comunes de la estrategia de compensación se destacan: incentivos a corto plazo, salario fijo competitivo, beneficios extrasalariales y pago en especie, incentivos a largo plazo, formación continuada y oportunidades de desarrollo profesional.

La retribución por competencias permite a una empresa:

- Flexibilizar la estructura salarial para acomodarla a las exigencias de una estructura más dinámica que responda a los cambios del entorno.
- Compensar económicamente con criterios de equidad interna y competitividad externa, el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Motivar a los empleados asegurando su lineamiento con los objetivos estratégicos.
- Premiar diferenciadamente a aquellos que alcanzan un mayor rendimiento.
- Retribuir a los empleados por la adquisición de nuevas competencias a lo largo de su trayectoria profesional.
- Racionalizar los sistemas retributivos tradicionales, proporcionando criterios objetivos que determinarán las asignaciones a los empleados.

Finalmente, a criterio del autor, un sistema de retribución basado en competencias deberá contar con las siguientes actividades:

- 1) Análisis del sistema retributivo actual



- 2) Determinación del paquete retributivo
- 3) Definición de la estructura salarial
- 4) Definición de criterios de promoción

4.7. Subsistema de Gestión del Desempeño

En términos generales, para Fernández López los objetivos de la gestión del desempeño en la dirección de recursos humanos, pretenden:

- Explicitar los objetivos corporativos, desagregarlos por nivel jerárquico y comprometer a las personas en el alineamiento con los mismos.
- Mantener un flujo continuo de comunicación entre jefe y colaborador, para la planificación, seguimiento y evaluación de resultados, midiendo su actuación mediante una estructura bien definida, comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados.
- Concienciar a las personas acerca de los valores que se quieren fomentar y optimizar en la organización, buscando fomentar una cultura de evaluación de logro y recompensa conforme a las aportaciones de los empleados.
- Evaluar los resultados conseguidos por el empleado, a efectos de reconocer el éxito respecto de los objetivos, y orientar sobre los cambios a adoptar para modificar una determinada conducta y hacerla más exitosa.

El aporte del modelo de competencias a la gestión del desempeño, radica en dotar al proceso de una serie de elementos considerados clave. Éstos son:

CLARIDAD: Tanto en el establecimiento de objetivos como en la comunicación de los mismos a los empleados.



MÉTODO DEL DESPLIEGUE: Implica desagregar los objetivos hasta alcanzar todos los niveles de la empresa.

COMPROMISO: En todos los niveles organizativos para asegurar la pureza y la objetividad de sistémica.

FLEXIBILIDAD RETRIBUTIVA: Componente incorporado para recompensar el cumplimiento de los objetivos.

La gestión del desempeño requiere para su correcto desarrollo la utilización de los siguientes elementos: Cuadro de mando integral, definición de factores de éxito, indicadores de desempeño generales y propios de cada puesto, valores corporativos, despliegue de objetivos, entre otros.

4.8. Subsistema de Desarrollo Profesional

Desde la perspectiva de las competencias, la formación debe servir para crear valor, esto es, contribuir al desempeño de los objetivos corporativos y sobretodo al ajuste de los perfiles de los trabajadores con los perfiles de los puestos exigidos por cada organización.

Esta creación de valor, debe manifestarse en la mejora del desempeño de los empleados, ya que la formación debería desarrollarse de forma exclusiva sobre los conocimientos precisos para la operativa de cada organización.

El desarrollo profesional por competencias, es el proceso necesario para la elaboración de planes de desarrollo individuales o por grupos de puestos. Y persigue la mejora de los niveles de competencias de los empleados para adecuarlos a los que la organización demanda o puede demandar en el futuro.

El modelo de desarrollo profesional por competencias se estructura a partir de la relación entre el directorio o manual de competencias y los perfiles de competencias de cada grupo de puestos, y define no sólo lo que hay que saber sino también cómo alcanzar tales conocimientos.

Fernández López sugiere un procedimiento para la implementación de un sistema de gestión del desempeño, el cual consiste en la aplicación sistemática de los siguientes pasos:



- 1) Establecimiento de objetivos (de la empresa, departamento, del ocupante del puesto, de la formación).
- 2) Priorización y agrupamiento de competencias (Por grado de incidencia en el desempeño, por similitud de contenidos).
- 3) Determinación de plazos y denominación (De los planes de formación y de las acciones formativas)
- 4) Selección de acciones formativas.
- 5) Selección de la metodología de las acciones formativas.
- 6) Distribución de documentación y apoyo.

4.9. La Empresa Familiar

Según el concepto presentado por Peter Leach, una empresa familiar es aquella empresa que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, la cual posee más del cincuenta por ciento del control estratégico de la misma. (Leach, 1999, pág. 127).

Afirma Leach, que las firmas familiares suelen actuar mejor en sectores en los cuales el propietario juega un papel importante, como es en el caso de las empresas de servicios. Asimismo, las empresas familiares suelen tener un buen desempeño en los mercados restringidos. Esto se debe a que el éxito de la empresa está asociado con algún conocimiento o metodología específicos, el cual no cambia sustancialmente con el correr de los años.

Cuando las empresas familiares van incrementando su envergadura, el principal obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar su estilo de gestión a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. De esta forma, la organización comienza a “profesionalizarse” buscando aplicar métodos de gestión estratégicos.

En este proceso de profesionalización, para poder enfrentar los cambios venideros las empresas familiares atraviesan etapas de crecimiento y desarrollo predecibles.

El mencionado autor, distingue tres amplias etapas evolutivas. Estas son:



1) *Primera etapa. Desarrollo orientado al producto:*

Durante los primeros tiempos de vida, el propietario tiene una idea, identifica una necesidad del mercado, encuentra capital y desarrolla ventajosamente un sistema de producción y management para cubrir esa necesidad. En esta fase, los sistemas y la planificación no existen. Tampoco hay especialización de sus recursos humanos, la toma de decisiones es ad hoc y se basa en la improvisación. El caos inicial es controlable, ya que el fundador está personalmente al frente de todo impulsado por la necesidad de controlar la mayor cantidad de tareas posible, en todos los niveles de la organización.

2) *Segunda etapa. Desarrollo orientado al proceso:*

Cuando se alcanza esta etapa, por lo general la empresa ya ha logrado cierta estabilidad comercial y equilibrio financiero. El propietario continúa teniendo el control efectivo de las decisiones, aunque pueden haberse introducido algunas instancias de control intermedio de los procesos básicos establecidos en la primera etapa. Comienzan a surgir aquí algunos problemas vinculados a la continuidad de la empresa. Es entonces cuando empieza a surgir la necesidad de

implementar mecanismos para profesionalizar las operaciones de la organización, y evitar así las posibles contingencias.

3) *Tercera etapa. Desarrollo orientado a la planificación:*

Este último período se caracteriza por la integración entre las personas, los sistemas y los procesos. Comienzan a formarse los equipos de gestión y la responsabilidad comienza a ser compartida. La empresa atraviesa una readaptación cultural que le permite alentar un rendimiento máximo y contar con la capacidad para alcanzar nuevos niveles de crecimiento y una rentabilidad a largo plazo. La planificación es concebida como un mecanismo para formalizar actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

En síntesis, lo que el autor intenta expresar, es que con el paso del tiempo la organización entiende la importancia de desarrollar una mayor disciplina y sistematización de sus procesos, con el fin de poder capitalizar eficientemente los resultados alcanzados.



Universidad Empresarial Siglo 21



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Capítulo 5: Diagnóstico



El presente diagnóstico surge de la aplicación de cada uno de los mecanismos de sondeo e investigación citados anteriormente, y tiene como objetivo identificar aquellos factores de la organización y su contexto, que pueden condicionar el éxito de la implementación de la propuesta.

Para la elaboración del mismo, se tomaron como guía cinco dimensiones de análisis que se alinean a la concepción teórica del modelo de gestión por competencias propuesto por Javier Fernández López (2006). El mencionado modelo metodológico, plantea la consideración del sistema de Gestión de Recursos Humanos de una organización en términos de cinco subsistemas, cada uno de los cuales conforma una variable de estudio (los mismos han sido anteriormente descritos en el apartado referido al Marco Teórico del presente trabajo).

Considerando que, una de las premisas del presente trabajo radica en el planteamiento de las bases esenciales para implementar un sistema integral de gestión por competencias, se estima necesario evaluar el estado de cada uno de los bloques conceptuales señalados. No obstante, en el trabajo convocado, la profundización del análisis está orientada a indagar las variables relevantes que afectan al subsistema de selección de personal.

Asimismo, la revisión del subsistema de selección se desagrega en tres niveles de análisis:

- El estudio de la situación actual del negocio y del proceso de selección.
- La identificación de las competencias cardinales y las conductas observables en las que éstas deberían reflejarse.
- La observación de los resultados (cualitativos y cuantitativos) alcanzados mediante el actual mecanismo de selección.



5.1. Subsistema de Selección

5.1.1). Análisis de la Situación Actual

El propósito del estudio de la situación actual persigue, por un lado, la determinación del punto de partida y el encuadre de referencia dentro del cual se enmarcará la propuesta; por el otro, el alineamiento del modelo de gestión por competencias con las estrategias organizacionales.

El análisis tiene dos focos de observación:

- Las variables asociadas a la empresa, tales como su estrategia, negocio, contexto, terreno competitivo, características de sus colaboradores, etc.
- El proceso de selección existente, mediante el cual la organización efectiviza sus necesidades de personal.

5.1.2). Visión, Misión, Valores

El análisis de estos tres componentes organizacionales, permite concluir que si bien se trata de una empresa de mediana estructura, persigue objetivos lo suficientemente ambiciosos como para generar movilización. El concepto de "institución modelo" en la declaración de su visión, revela un claro dinamismo en la consecución de sus estrategias. Esto se debe a que, para seguir siendo considerada como empresa modelo a lo largo del tiempo, CEOM debió haberse anticipado y/o adaptado a lo que la noción de "modelo" ha representado desde sus inicios.

Asimismo, la definición de la misión y los valores permiten inferir una marcada orientación al cliente reflejada en la necesidad de cuidar el vínculo generado con cada paciente, a través del logro de su satisfacción. Este aspecto pudo ser afirmado en una entrevista con la directora general, quien comentó que un gran porcentaje de los pacientes activos que tiene el centro hace más de 15 años que se hacen atender en esta institución.

Por otro lado, se observa un fuerte enfoque en la idoneidad y calidad de los profesionales que conforman el equipo de trabajo, elementos indiscutibles para poder alcanzar resultados superiores y proveer un servicio de excelencia, tal como se plantea en la misión.



Por último, se percibe una baja orientación a la competencia. No se visualizan lineamientos de acción dirigidos a los competidores, tales como liderar o dominar la industria, ser reconocidos por éstos, anticiparse a los cambios del mercado, entre otros.

5.1.3) Sector competitivo y Estrategia de Negocio

El sector competitivo de la industria dentro del cual opera CEOM, es un grupo de empresas de salud especializadas, que prestan servicios de medicina asistencial de forma ambulatoria. Es decir, están destinadas a la prevención y tratamiento de enfermedades que no requieren hospitalización, siendo esta última la necesidad que satisfacen.

Por otro lado, existe en la empresa un área de investigación clínica destinada al estudio e investigación de distintas enfermedades, que trabaja de forma paralela con otros centros de todo mundo. Este hecho, coloca a la empresa en la plataforma global, y la obliga a adoptar parámetros y normas de trabajo que responden a exigencias internacionales.

Su estrategia de negocio es simple y no se encuentra ampliamente desarrollada. Consiste básicamente en la oferta de una gama de servicios de salud especializados, brindados mediante personal capacitado. Este hecho hace referencia a que, en esta industria no es tan importante la tecnología como si lo es la mano de obra capacitada. Por lo tanto, se deduce que las competencias técnicas (entendidas en términos de grado de especialización y formación) son tan importantes como las competencias cognitivas (capacidad de análisis, pensamiento deductivo, habilidad de reflexión racional, entre otras).

Con respecto al segmento del mercado al que apunta, se observa que es de clase social media alta, ya que los pacientes pueden acceder a las prestaciones abonando la consulta de forma particular o en calidad de afiliados a alguna obra social con las que trabaja el centro.

Se advierte que este sector del mercado tiene altas exigencias de calidad, debido a que tanto la consulta particular como el abono mensual de una obra social, tienen un costo relativamente alto. Por esta razón, tal como los definió la directora general, los pacientes esperan ser atendidos y tratados de la mejor manera posible y en el menor tiempo estimado.



A nivel macro, se observa que existe una cantidad considerable de competidores que inciden de forma directa en el desempeño de la empresa. Se trata de otros centros de atención médica especializada que operan en el mismo segmento del mercado, y que han ido ampliando a lo largo del tiempo el horizonte de servicios prestados. No obstante, su amplia trayectoria y el hecho de haber sido pioneros en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades endocrinas y metabólicas primordialmente, le ha permitido alcanzar y mantener una posición de ventaja respecto de estos competidores.

Por otra parte, cabe señalar dentro del análisis del terreno competitivo, que las vicisitudes económicas, políticas y sociales que afectan constantemente a nuestro país, pueden llevar al Estado a tomar decisiones en materia de salud, que generen un perjuicio económico para la organización, y afecten su posición competitiva.

5.1.4) Estructura y Procesos

Del análisis del organigrama, se advierte que se trata de una organización familiar de mediana estructura, cuyo tramo es relativamente amplio y su verticalización alcanza cuatro niveles. Debido a su disposición organizativa, el grueso de la toma de decisiones relevantes es efectuado por la Gerencia General y luego en función de su importancia, las decisiones van desagregándose en los diferentes niveles.

La empresa se conforma por un total de 84 personas, las cuales están estructuradas funcionalmente según su nivel de responsabilidades y tareas específicas, desempeñándose en dos categorías de puestos: no profesionales y profesionales. Entre los primeros, se ubican secretarías y recepcionistas, personal administrativo, técnico y de limpieza. Entre los segundos se encuentran quienes conforman el plantel de médicos, nutricionistas, psicólogos, otros especialistas de la salud, y aquellos colaboradores que ejercen funciones de staff en posiciones de supervisión.

Actualmente, la organización se encuentra en un proceso de crecimiento continuo y ampliación de su oferta de servicios tanto en el área asistencial como en el sector de investigaciones clínicas, y por tal razón se ha visto en la necesidad de incorporar personal para satisfacer sus necesidades emergentes.



Esta etapa de crecimiento, implica para la empresa enfrentar una profesionalización de sus procesos y áreas de trabajo, buscando adaptar su estilo de gestión a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja.

Si se tienen en cuenta las etapas evolutivas de la empresa familiar de Peter Leach, es atinado decir que CEOM se encuentra en una etapa intermedia entre la etapa 2, *Desarrollo orientado al Proceso*, y la etapa 3, *Desarrollo orientado a la Planificación* (Leach Peter, Op. Cit) Esto quiere decir que, si bien la organización ha alcanzado un cierto grado de madurez respecto de sus productos y servicios, aún tiene por resolver una gran cantidad de problemas asociados a su modo de gestión. Algunas cuestiones siguen quedando libradas a factores contingenciales azarosos, que inciden decisivamente en la estabilidad y eficiencia de los procesos. Entre estos factores, se destacan el subsistema de gestión de recursos humanos, y particularmente el mecanismo mediante el cual realizan sus necesidades de personal.

5.1.5). Organigrama

Con respecto a la organización de los puestos de trabajo, pueden visualizarse dos grandes grupos; por un lado puestos cuyas vacantes pueden ser ocupadas con personas con un bajo nivel de formación, los cuales están destinados a la ejecución de tareas administrativas y de soporte. Por el otro, puestos profesionales que requieren un elevado grado de formación y desarrollo específicos para ser ocupados.

En relación a los primeros, se trata en la mayoría de los casos, de puestos que no han sido creados de forma premeditada sino que han ido surgiendo según las necesidades de la empresa. En general, sus ocupantes son personas que han sido incorporadas mediante la misma modalidad buscando resolver alguna situación de urgencia (como por ejemplo, ampliación de la estructura).

Son puestos con un nivel de rotación medio. Si se considera a la rotación como la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número promedio de miembros de una empresa en el transcurso de cierto tiempo (1 año, puede tomarse como referencia un ejercicio contable), el cálculo del índice de rotación de CEOM para el período 09/2008 a 09/2009 sería el siguiente:

$$[(6+ 4) / 2] / 29 \times 100= \mathbf{13,79\%}.$$



Este porcentaje indica que, en 1 año de cada 6 personas que ingresaron a la organización para ocupar algún puesto de esta categoría, 4 personas se desvincularon. Lo que a su vez revela que si bien la empresa está creciendo, la permanencia del personal en la misma no es estable. En esta primera etapa sería precipitado determinar si se trata de un indicador alto, medio o bajo, dado que no existen registros de rotación realizados en la empresa en períodos anteriores. Asimismo, existen otros factores de análisis externos vinculados a la oferta y demanda del mercado laboral para el lapso de tiempo seleccionado, que podrían ser considerados relevantes (a modo de ejemplo, se trata de un momento del año en donde comienza a reactivarse la economía luego de la crisis financiera global generada en el 2008 que fue consecuencia de la caída de las principales bolsas del mundo).

No obstante, según lo conversado en distintas oportunidades con los entrevistados, el período seleccionado se caracterizó por ser una etapa inusual para la empresa respecto de períodos anteriores. Por tal motivo este índice sólo puede ser analizado en relación a otros indicadores laborales los cuales serán revisados más adelante.

Con respecto al segundo grupo, se trata de puestos con un nivel de autonomía y administración de la tarea mucho mayor, debido a su grado de formación y a la modalidad de contrato de trabajo bajo la cual se desempeñan. Acerca de estos puestos no es tan importante el resultado que revela el indicador de rotación, $[(4 + 3) / 2] / 55 \times 100 = 6,36\%$, como si lo es el índice de productividad. Ambos factores serán analizados posteriormente.

Se observa también en el organigrama un nivel de supervisión reducido. Este hecho podría estar asociado al acrecentamiento estructural de puestos escasamente deliberado, que ha sufrido la empresa a lo largo del tiempo.

5.1.6). Tecnología

El perfil tecnológico de la empresa no es advertido como una de sus principales características. Aunque la organización cuenta con un equipo tecnológico especializado para los servicios que presta, no es éste el aspecto que delimita su política de inversión. Y por tal razón, opera en un segmento del mercado diferente al de otras empresas de salud que trabajan con tecnologías de avanzada.



Sin embargo, existen ciertos factores asociados a variables tecnológicas que no parecen ser contemplados por la empresa a la hora de definir sus estrategias comerciales, y que podrían contribuir notoriamente a mejorar su rendimiento económico. Entre estos aspectos, se menciona a modo de ejemplo el hecho de que la organización no cuenta aún con una página Web institucional. Si bien, dicho canal de comunicación se encuentra en proceso de construcción, el acercamiento de la organización a sus clientes se produce sólo a través de canales tales como pautas publicitarias en algunas revistas, tarjetas de negocio, boca en boca, o algún otro mecanismo tradicional.

Esto, se transforma para la empresa en una potencial pérdida de clientes, dado que quienes quisieran tomar contacto con ésta mediante una vía alternativa como lo es Internet, no pueden hacerlo.

Este hecho afecta indirectamente al proceso de selección debido a que, según datos extraídos de la Pág. Web de la empresa de informática Sercom, hoy el 90% de las búsquedas se realizan a través Internet. Aparecer en las primeras o en las últimas páginas de un buscador cuando un candidato potencial indaga acerca de los servicios o productos que la empresa ofrece, tendrá una notoria incidencia en la calidad del perfil de las personas que se presenten como candidatos potenciales.

Cuando se indagó acerca de este tema a los principales responsables contestaron que si bien siempre se trató de un tema pendiente en la agenda gerencial, nunca se le ha dado la prioridad debida.

5.1.7) Recursos Humanos

En relación a la composición de la fuerza laboral, la totalidad de los que se desempeñan en las tareas administrativas o de secretariado, tiene finalizado el secundario. Algunos poseen alguna acreditación terciaria de orientación técnico-administrativa, o se encuentran cursando alguna carrera.

Por otro lado, la mayoría de los ocupantes de estos puestos son mujeres entre 25 y 40 años, a excepción del responsable de personal, quien no considera éste un tema menor, y entiende que, la razón por la cual las mujeres perduran más en este tipo de trabajos que los hombres es porque tienden a soportar más ciertas presiones. Esta última afirmación, dejó entrever conjeturablemente su orientación a la hora de cubrir una vacante.



Además desde hace pocos meses, se incorporó a la organización un estudiante de la carrera de Recursos Humanos, para dar asesoramiento y soporte en el surgimiento de proyectos de desarrollo de los colaboradores. Sin embargo, tal como lo manifestó el Jefe de Personal en la entrevista, por el momento es tanta la carga de trabajo de tareas administrativas que casi no ha sido posible realizar acciones de este tipo.

Entre estos puestos, los que presentan un mayor índice de rotación son los de recepcionista y los puestos operativos del área de investigación (Secretaria, Asistente, Data entry y Study coordinator). En ambos casos se trata de posiciones que precisan una fuerte capacidad para trabajar bajo presión.

En el primer caso, el factor presión es ejercido por las características del público objetivo. En el segundo, muchas veces es consecuencia de la necesidad de cumplir con los ritmos y tiempos de las demás entidades locales e internacionales con las que se trabaja de forma paralela.

Con respecto al plantel de profesionales de la salud, se trata de especialistas que cuentan con la acreditación correspondiente para poder ejercer su disciplina. Si bien el índice de rotación para estos puestos no refleja un alto grado de criticidad, es importante considerar dos factores: Primero, el hecho de que quienes se desvinculan de la organización por motivos asociados a la falta de alineamiento con las políticas y normas de desempeño, pueden conformar una imagen negativa en otros profesionales que podrían ser considerados como potenciales candidatos a incorporar.

Segundo, si la organización pretende brindar un servicio de excelencia a través de la prestación de una amplia gama de especialidades de la salud, será necesario que tome los recaudos y herramientas justas para atraer y retener a los mejores profesionales del mercado que se desempeñen en cada una de estas especialidades.

5.1.8). Proceso de Selección de Personal

En relación al proceso de reclutamiento y selección, se observa que éste es llevado a cabo por la directora, el jefe de personal y el asistente de manera no sistematizada, siendo éstos últimos los encargados de publicar los avisos, receptar los CVs y realizar las entrevistas. Los postulantes son previamente seleccionados mediante la revisión de su currículum, el cual ha sido anteriormente enviado a la organización vía e-mail, receptado en algún portal de empleos en respuesta al aviso



clasificado correspondiente, a través del acercamiento voluntario al centro, o bien referido mediante algún contacto dentro del mismo.

En más de una ocasión, se hizo uso de empresas que brindan servicios de consultoría para ocupar alguna vacante precisa. Sin embargo, al no haberse obtenido resultados favorables mediante esta vía y debido a su alto costo, en la mayoría de los casos se opta por llevar a cabo el proceso de selección de manera informal. Como principal ventaja de este método, se destaca su rapidez y la falta de necesidad de contar con personas capacitadas para llevarlo a cabo.

Una vez atravesada esta instancia, los candidatos deben efectuarse el examen preocupacional inicial correspondiente para su posterior incorporación. Con escasas excepciones, se advierte que en la totalidad de las búsquedas, no se evidencia el sometimiento de los candidatos a exámenes psicotécnicos.

Asimismo, aunque en la empresa existe un manual de descripción de puestos en donde se encuentran detalladas las funciones y responsabilidades de los mismos, es casi nulo el uso que se le da a esta herramienta a la hora de incorporar personal.

Por tal razón, es posible que, al no conocerse con precisión las competencias técnicas, responsabilidades y funciones de cada puesto, las búsquedas se orienten a perfiles no deseados. A su vez, este mecanismo puede generar falsas expectativas en los candidatos al no comprender cuáles son sus reales tareas al momento de desarrollarlas, siendo éste uno de los principales motivos de rotación.

Con respecto a los criterios de selección, se observa que éstos están basados en rasgos conductuales de los candidatos. De esta forma y a modo de ejemplo, uno de los criterios clasificadores que se determinan desde la gerencia a la hora de reclutar una recepcionista es "Que sea simpática". Sin embargo, si se logra conceptualizar en términos generales el perfil requerido para ese puesto y las competencias específicas que lo definen (siendo una de ellas la Orientación al Cliente), no podría ser la simpatía de una persona considerada como conducta observable de la competencia Orientación al Cliente. Solo podría ser evaluada como una de las tantas manifestaciones de la competencia mencionada (Por ejemplo: Promueve el desarrollo de vínculos duraderos de beneficio mutuo con sus clientes, a través de la calidez, la empatía y la cordialidad en el trato con ellos).



No se visualizan otros criterios selectivos basados en rasgos conductuales y/o técnicos.

Asimismo, cuando se indagó a la Directora General acerca de qué características o aspectos buscaban en un potencial candidato para alguno de estos puestos la respuesta fue contundente: “Si bien, a veces no tenemos definido qué buscamos, nos damos cuenta cuando lo vemos”. Este hecho revela que, es muy probable que ese “algo” que se busca y no se sabe que es, sea alguna característica de personalidad o algún aspecto conductual similar al que posee quien está entrevistando. De esta forma, atraviesan el filtro solo aquellas personas cuyo perfil se asemeja al del entrevistador, dejándose de lado la posibilidad de incorporar candidatos que aporten diversidad constructiva y lo que es más, incorporando a personas que no poseen las competencias idóneas para el puesto.

Como ya se ha mencionado, dado que la organización ha ido ampliando su oferta de servicios a lo largo del tiempo, se ha visto en la necesidad de incorporar personal capacitado con el fin de poder cubrir la demanda actual. Es por esta razón, que se torna necesario contar con un sistema de selección que logre filtrar solo a aquellos candidatos que cuenten con un determinado potencial, y que posean las competencias precisas para desempeñarse aceptablemente en la empresa.

5.1.9). Identificación de Competencias

Tal como las define Javier Fernández López en su modelo de gestión, las competencias comprenden tanto el saber o aptitud profesional, como el comportamiento, cualidades y habilidades personales requeridas para el desempeño efectivo de una tarea.

Dado que las competencias se corresponden no solo con las actividades de los puestos de trabajo, sino también con las estrategias generales, la cultura y los valores de una organización, se considera pertinente comenzar el análisis evaluando algunos de estos puntos para pasar luego a la identificación de estas competencias (Ver apartado precedente).

El modelo presentado, plantea la definición de las competencias de una empresa clasificadas según su condición de genéricas o cardinales, y técnicas o específicas por puesto de trabajo. Las competencias técnicas, ya han sido previamente identificadas y definidas, y se encuentran agrupadas en el Manual de Puestos de la empresa. Por tal motivo, el foco de observación estaría en el registro de



las competencias cardinales, comunes a toda la organización, su nivel de observancia requerido para cada puesto, y aquellas que debería poseer o reflejar las personas que se desempeñen como líderes de área con un equipo de trabajo a cargo. Estas últimas, serán definidas en adelante como competencias de conducción.

Para llevar a cabo el proceso de identificación de las competencias mencionadas, se presentó a la gerencia un breve informe explicativo en donde se detallan los tres modelos posibles citados en el encuadre teórico del presente trabajo. Luego de un pequeño espacio de deliberación, se consensua en que el modelo dentro del cual se enmarcaría el proceso de identificación sería un enfoque combinado, en donde se valorarían tanto las definiciones de la gerencia como los aportes de los colaboradores. No obstante, la instancia última de validación sería atribución de la gerencia.

La intervención de los colaboradores se realizó mediante la distribución de encuestas (ver anexo adjunto), las cuales una vez evaluadas y aprobadas por los referentes principales, son entregadas a una muestra representativa de los empleados buscando favorecer la democracia del proceso. La decisión de contemplar a los colaboradores se ampara en dos ejes; por un lado los lineamientos del enfoque Constructivista cuyas características fueron definidas en el marco teórico. Por el otro lado, la idea de abarcar a los empleados surge de comprender la importancia que tiene para el proceso atender a la realidad objetiva dentro de la que se enmarcan los hechos. En otras palabras, una organización que opera en un mercado estable, al cual abastece con un producto estandarizado, satisfaciendo una necesidad no muy cambiante con el tiempo, puede pretender definir como una de sus competencias nucleares el dinamismo. Sin embargo, es la perspectiva de quien está en el día a día batallando en dicho mercado, la que podrá incidir en la decisión final.

Las encuestas tenían por objetivo reunir información acerca del perfil competencial requerido para el desempeño efectivo en los distintos puestos.

Con respecto a las entrevistas indagatorias efectuadas a la gerencia, acerca de cuáles eran las conductas observables esperables, que deberían poseer quienes desempeñan diferentes funciones dentro de la empresa, dejaron entrever dos grandes ejes de características buscadas por los líderes de la organización en sus colaboradores; por un lado, aspectos asociados a la tarea, tales como rapidez de acción, precisión en los resultados, prolijidad, eficiencia, entre otros; por el otro, aspectos vinculados



al perfil afectivo y sociocultural de las personas. Entre éstos factores se mencionaron la ética, responsabilidad, confiabilidad, carisma para tratar a la gente, humildad para aceptar los errores, etc.

La información obtenida mediante el registro de los datos recabados, fue contrastada con lo expuesto en el subtítulo precedente, para relevar el nivel de consistencia existente entre lo que la empresa proclama y las características reales que deben poseer los colaboradores para alcanzar un desempeño eficiente. De esta forma, se enumeraron una serie de competencias organizacionales con las que la empresa podría identificarse debido a su congruencia con la misión, visión y valores, y demás factores tales como conformación del mercado, características del negocio, perfil de clientes y colaboradores, entre otros. Las mismas fueron definidas en consenso con la gerencia.

A continuación se explicitan las competencias enumeradas y detalladas.¹

Considerando lo evaluado en los aspectos misión, visión, valores y estrategia competitiva las competencias seleccionadas fueron:

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Capacidad y compromiso para alcanzar y/o superar los objetivos acordados, alineados con los objetivos y estrategias de la organización. Implica fijar metas desafiantes por encima de los resultados esperados mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Capacidad para desarrollar relaciones a largo plazo con todos aquellos que reciben sus productos y/o servicios (clientes, consumidores, usuarios internos y externos), conociendo y dando respuesta a sus problemas, necesidades y expectativas.
- **EXCELENCIA:** Capacidad para alcanzar los más altos estándares de calidad en los procesos en los cuales participa y en el propio perfil profesional.

¹ Para la definición de las competencias enumeradas se tomaron como referencia las definiciones de Martha Alles en su libro "Gestión por Competencias: El Diccionario", citada en el Índice bibliográfico.



- **CALIDAD DE TRABAJO:** Obtención de los estándares requeridos de calidad, a través de la aplicación de conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes.
- **INICIATIVA:** Es la predisposición a actuar proactivamente y pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, anticiparse e identificar nuevas oportunidades.

Analizando el tipo de empresa, las características del mercado, la modalidad de trabajo y el perfil de sus recursos humanos se resaltaron:

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Capacidad para integrarse a equipos de alto desempeño que contribuyan al logro de objetivos compartidos, produciendo sinergia entre sus integrantes. Un equipo es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Las capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa única.
- **COMUNICACIÓN:** Habilidad para intercambiar ideas e información en forma clara, completa, precisa y oportuna, considerando las necesidades de su interlocutor y el impacto que puede generar el intercambio en éste.
- **NEGOCIACIÓN:** Habilidad para lograr acuerdos y compromisos beneficiosos, tanto internos como externos, que fortalezcan la relación entre las partes, en beneficio de la organización.
- **ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD:** Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto. Involucra la resistencia al estrés, la comprensión de diferentes culturas y la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales.
- **INTEGRIDAD:** Es la capacidad para actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y



directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

- **DOMINIO DE LAS EMOCIONES:** Capacidad para sostener el equilibrio emocional y mantener un equilibrio efectivo a las exigencias del trabajo.

Evaluando la oferta de servicios, el tipo y ritmo de actividad, y la composición de la fuerza laboral, se distinguieron:

- **PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** Efectividad para organizar tareas, planificar actividades, utilizar recursos y controlar su trabajo alcanzando plazos establecidos.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** Capacidad para generar y poner en práctica soluciones novedosas que agreguen valor a las tareas y/o al negocio.
- **DINAMISMO:** Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- **HABILIDAD ANALÍTICA:** Se relaciona con el tipo de razonamiento y la forma en que una persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para identificar problemas, reconocer la información significativa, y resolverlos con efectividad basándose en un análisis racional de los hechos, aplicando el pensamiento crítico y evaluando el impacto de su implementación.

Sobre un total de 69 encuestados los resultados alcanzados fueron los siguientes:

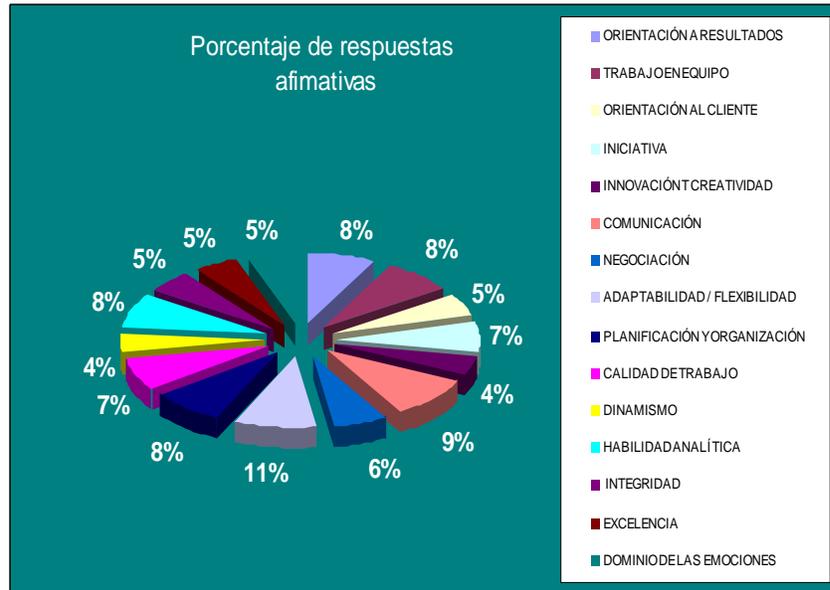


Gráfico Nº 1.5: “Porcentajes de Competencias Seleccionadas”

Fuente: Elaboración propia

Las competencias que parecen tener un mayor grado de protagonismo a la hora de evaluar el éxito en los resultados alcanzados son:

- Adaptabilidad / Flexibilidad (11%)
- Comunicación (9%)
- Trabajo en Equipo (8%)
- Habilidad Analítica (8%)
- Planificación y Organización (8%)
- Orientación a Resultados (8%)
- Iniciativa (7%)
- Calidad de Trabajo (7%)
- Negociación (6%)
- Orientación al cliente (5%)

En términos generales, se observa que la confección y administración del cuestionario fue lo suficientemente efectiva. Al parecer, la mayor parte de los encuestados comprendieron que el objetivo



de la encuesta era señalar aquellas cualidades que son necesarias para el éxito en el puesto dentro de la empresa, y no identificar aquellos factores que caracterizan hoy a la organización.

Esto se deduce de analizar la cantidad de respuestas favorables que obtuvieron algunas competencias tales como Comunicación o Trabajo en Equipo. En relación al primer aspecto, aunque al parecer la organización no se caracterice por gestionar eficientemente la Comunicación, un 94% de los encuestados considera a ésta como un factor clave de éxito para el logro de los objetivos. Esta afirmación fue extraída de una de las entrevistas con el jefe de personal, quien declaró que el “factor comunicación en esta empresa es un tema que necesita ser profundamente revisado” (sic).

De igual modo, un 78% de los colaboradores entiende que el Trabajo en Equipo es un factor de alta criticidad a la hora de alcanzar resultados superiores.

Así, se observa también que competencias conductuales vinculadas, tales como Dinamismo y Adaptabilidad / Flexibilidad, obtuvieron porcentajes de respuesta bastante dispersos uno del otro (4% y 11% respectivamente). Este hecho, podría estar guardando relación con dos factores: por un lado, la interpretación del Dinamismo como una característica ausente en el negocio dentro del cual se inserta la empresa. Tal como fue descrito en el primer apartado de esta sección, se trata de un servicio que opera en un mercado bastante estable, buscando satisfacer una necesidad casi intransigente: la atención a la salud. Por el otro lado, la lectura del binomio Adaptabilidad / Flexibilidad, efectuada en términos de calidad en la dinámica de las relaciones interpersonales, sin considerar la predisposición a la tarea y al contexto cambiante.

Situación similar ocurre con las competencias Iniciativa e Innovación y Creatividad, en donde los porcentajes alcanzados son 7% para el primero, y 4% para el segundo.

No obstante las consideraciones previas, cuando los resultados de la encuesta fueron revelados a los responsables principales, éstos decidieron continuar avanzando en el proceso. Independientemente de los porcentajes correspondientes a cada una de ellas, éstos mostraron su conformidad estableciendo que las competencias seleccionadas son consistentes con los fundamentos esenciales de la organización y que no se trata de características ambiciosas.



Respecto a la pregunta que indagaba acerca de las habilidades que los encuestados creían poseer, las respuestas reflejaron lo siguiente: Del total de habilidades detalladas, las cinco que aparecieron con una mayor frecuencia fueron Trabajo en Equipo, Habilidades Comunicativas, Adaptabilidad/ Flexibilidad, Planificación y Organización e Innovación y Creatividad.

De esta forma, se infiere que competencias consideradas por los líderes de la organización como básicas para el buen desempeño y consecuentemente el éxito en los objetivos, no parecen poseerlas los colaboradores. Tal es el caso de Orientación al Cliente, Calidad de Trabajo y Orientación a Resultados.

Asimismo, a lo largo de entrevistas sistemáticas realizadas con el gerente y la directora general, se identificaron y seleccionaron tres competencias conductuales que deberían poseer quienes tienen personal a cargo dentro de la empresa, de forma complementaria a las competencias genéricas. Las competencias conductuales surgieron de la respuesta a la siguiente pregunta: Si usted estuviera por incorporar a una nueva persona dentro de su empresa, la cual estaría a cargo de un equipo de trabajo, ¿Qué características o cualidades cree usted que debería tener este nuevo integrante?

Las respuestas podrían clasificarse en dos grupos. La primera categoría se relaciona con competencias asociadas al alineamiento con los objetivos empresariales (tales como capacidad resolutive, compromiso con la tarea, habilidad para transmitir los objetivos y lograr su cumplimiento, lealtad, entre otras). La segunda, tiene relación con algunas características propias de las relaciones interpersonales (como por ejemplo carisma, capacidad de trabajar con grupos, habilidades comunicativas, calidad de trato, etc.).

En función de lo analizado, se presentó a los entrevistados una serie de competencias que podrían abarcar algunos de los aspectos arriba mencionados. Luego de ser evaluadas, se llegó a la conclusión de que las competencias que deberían poseer quienes son referentes estratégicos o tienen a su cargo un grupo de trabajo serían las siguientes:

- **DESARROLLO DE EQUIPO:** Capacidad para formar y desarrollar al equipo buscando alcanzar altos niveles de rendimiento. Incluye la habilidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.



- **LIDERAZGO:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la habilidad para fijar objetivos y prioridades, el seguimiento, comunicación feedback de los mismos. Implica motivar y generar confianza para alcanzar las metas.
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:** Capacidad de idear soluciones innovadoras y satisfactorias que mitiguen la reaparición del problema.

Concluida la instancia de identificación de las competencias genéricas y de conducción, en la etapa subsiguiente se procede a definir los descriptores específicos para cada una de las competencias centrales seleccionadas. Esto es, los comportamientos observables que permiten visualizarlas.

Para la delimitación de estos indicadores se tomaron como referencia los descriptores utilizados por Martha Alles en su libro *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Sin embargo, fue necesaria la adaptación de algunos de éstos a las características propias de la empresa en cuestión.

Finalmente, para concluir el proceso delimitación de las competencias, se precisaron los niveles de aplicación exigibles por la organización para cada una de las competencias identificadas, para cada puesto de trabajo. Con respecto a este punto, el foco se centró en determinar que, para que la capitalización de las competencias sea verdaderamente efectiva, la persona evaluada debería reflejar el nivel esperado o superarlo.

En la tabla que se observa a continuación, se detalla la escala de graduación en donde figuran las definiciones de cada uno de los niveles de competencias:

Nivel de Competencia	Definición	Descriptor específico para cada competencia
0) N/A	La competencia no es requerida para el correcto desempeño del puesto	Ver Diccionario
1) <i>Mínimo Indispensable</i>	Un mínimo potencial de aprendizaje es requerido para un eventual desarrollo de la competencia (*).	Ver Diccionario
2) <i>Estándar</i>	La competencia es requerida en un nivel de desarrollo medio	Ver Diccionario
3) <i>Alto</i>	La competencia es requerida en un grado de desarrollo avanzado para alcanzar resultados superiores en el puesto	Ver Diccionario

(*) El nivel mínimo indispensable no implica ausencia o imperfección en la presencia de la competencia. Indica que la competencia deberá existir al menos en un nivel primitivo de desarrollo para que pueda ser efectivamente desarrollada en un futuro.

Tabla N° 2.1: "Niveles de competencias"

Fuente: Elaboración propia

5.1.10). Esquema del proceso de Identificación de Competencias

En términos generales puede determinarse que el proceso mediante del cual se identificaron las competencias cardinales en CEOM, ha atravesado las siguientes instancias:

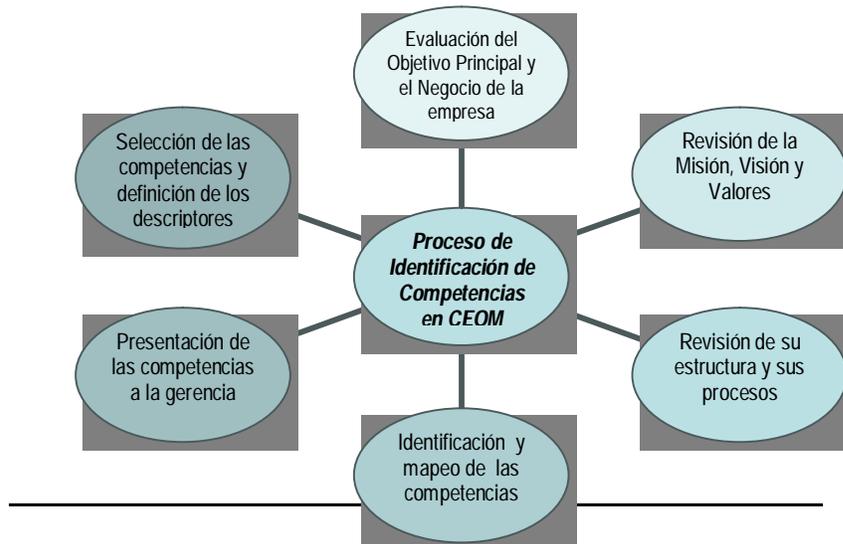


Gráfico N° 1.6: “Esquema de Identificación de Competencias en CEOM”

Fuente: Elaboración propia

5.1.11). Análisis de Resultados

Durante el segundo semestre de 2008 al segundo del 2009 se produjeron en la empresa distintos movimientos de personal:

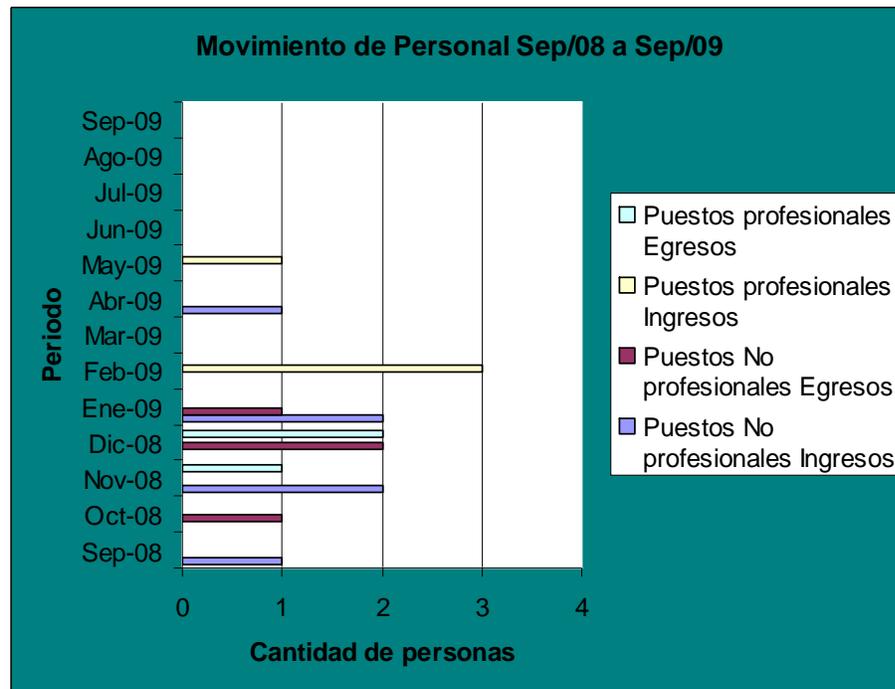


Gráfico N° 1.7: “Movimiento de Personal Sep/08 – Sep/09”

Fuente: Elaboración propia

Retomando los datos detallados en párrafos anteriores, el índice de rotación total para este período fue de 10,12%. Para los puestos operativos la rotación detectada fue 13,79%. El mismo indicador aplicado a los puestos profesionales arrojó un porcentaje de 6,36%.

Estos datos revelan que, para el lapso de tiempo mencionado, la organización pudo contar con un 89,88% de su fuerza de trabajo. En la totalidad de los casos, las desvinculaciones fueron producidas por motivos de renuncia. Debido a que en la empresa no se realizan entrevistas finales de egreso, las razones por las cuales estas personas decidieron dejar la organización no pueden ser conocidas con precisión. No obstante, de las entrevistas con los referentes se deduce que, en la mayoría de los casos,



no estuvieron únicamente asociadas a mejores ofertas salariales sino también a la falta de adaptabilidad a los ritmos y cultura de la empresa.

Por otro lado, de las 10 personas que se incorporaron en el período en cuestión 6 continúan actualmente trabajando, con un grado medio de adaptación a la tarea (El dato acerca del nivel de adaptación, fue extraído de una entrevista con el jefe de personal quien estableció que el desempeño de los nuevos integrantes, si bien no es deficiente tampoco es sobresaliente).

Esto quiere decir que, tanto para las personas que decidieron continuar en la organización como para las que no, es necesario considerar el costo de rotación unitario generado por los gastos del reclutamiento y la selección. Entre estos se mencionan a los costos propios del proceso (publicación de avisos, honorarios, horas- hombre del jefe de personal destinadas al proceso, horas extras del personal que debió cubrir momentáneamente las tareas el puesto vacante, exámenes médicos, entre otros), costos de trámites de registro y documentación, costos de tiempo invertidos en inducción y adiestramiento del nuevo empleado a la empresa y a sus tareas, entre otros.

Se estima oportuno analizar estos costos no solo en relación a la cantidad de búsquedas que se produjeron en el período en cuestión, sino también al tiempo de cobertura de cada vacante.

Las tablas siguientes, reflejan algunos de los costos arriba mencionados de forma desagregada:

Costos del Proceso de Reclutamiento y Selección	Costos: Publicación de Avisos	Proyección en 1 año
	Para todos los casos, las búsquedas se realizaron mediante la publicación de un aviso en algún portal de empleos, o bien mediante la referencia de algún conocido, por ende no se registran costos asociados a este agregado.	No Aplica
	Costos: Honorarios Profesionales	Proyección en 1 año
	Solamente 1 de las búsquedas se realizó mediante los servicios de un profesional. El costo de los honorarios profesionales de la misma fue de: \$ 400 (No se consideran aquí otros costos asociados al proceso de búsqueda, ya que para la misma fueron utilizados los recursos de la empresa)*	El costo estimativo de los 10 ingresos registrados en el período correspondiente a Sep/08 - Sep/09 fue de: \$400
Costos: Horas / Hombre Jefe de Personal	Proyección en 1 año	

* No fueron considerado en el presente análisis los costos de utilización de recursos de la empresa tales como luz, teléfono, materiales, entre otros.



	<p>Valor Hora: \$4700 / 200 hs.= \$20 HH Según datos extraídos de la entrevista con el jefe de personal, se destinan un promedio de 20 hs por búsqueda desde la publicación de los avisos hasta la incorporación del candidato: \$23,5 (Valor HH) x 20 hs.= \$ 470 (por búsqueda)</p>	<p>El costo estimativo de los 10 ingresos registrados en el período correspondiente a Sep/08 - Sep/09 fue de: \$470 x 10 = \$4700</p>
	<p>Costos: Horas Extras del Personal</p>	<p>Proyección en 1 año</p>
	<p>No es posible calcular este dato ya que no existen registros</p>	<p>No Aplica</p>
	<p>Costos: Exámenes Médicos</p>	<p>Proyección en 1 año</p>
	<p>El valor promedio per cápita que factura una empresa de medicina laboral ronda alrededor de \$125,00 + IVA</p>	<p>El costo estimativo de los 10 ingresos registrados en el período correspondiente a Sep/08 - Sep/09 fue de: \$151, 21 x 10= \$1512,10</p>

TOTAL: \$ 6612,10

Costos del Proceso de Registro y Documentación	<p>Costos: Alta ART</p>	<p>Proyección en 1 año</p>
	<p>Abono Mensual ART por empleado (costo de prima + % sobre masa salarial) \$610, 47 / 30* = \$ 20,35 *(cantidad de empleados bajo modalidad de CT indeterminado)</p>	<p>El costo estimativo de los 10 ingresos registrados en el período correspondiente a Sep/08 - Sep/09 fue de: 20,35 x 10 = \$203,5</p>
	<p>Costos: Otros</p>	<p>Proyección en 1 año</p>
	<p>Aunque no pueden ser determinados con exactitud, se podían considerar aquí los costos relacionados con la apertura de una nueva cuenta bancaria para el depósito de los haberes del empleado. Si bien ésta no tiene costo de mantenimiento alguno, incrementa los costos de la cuenta corriente de la empresa, de la cual se extraen los montos para ser depositados.</p>	<p>No Aplica</p>

TOTAL: \$203, 5

Costos del Proceso de Inducción	<p>Costos: HH empleados que participan en la inducción</p>	<p>Proyección en 1 año</p>
	<p>Valor Hora: \$1900 (salario promedio) / 200 hs.= \$9,5 Según datos extraídos de la entrevista con el jefe de personal, se estiman alrededor de 7 a 8 hs promedio para adiestrar al nuevo empleado en sus tareas. \$9,5 (Valor HH) x 8 hs.= \$76 (por búsqueda)</p>	<p>El costo estimativo de los 9 ingresos registrados en el período correspondiente a Sep/08 - Sep/09 fue de: \$76 x 10 = \$760</p>
	<p>Costos: Productividad</p>	<p>Proyección en 1 año</p>
	<p>Aunque no pueden ser establecidos con precisión, se considera atinado contemplar en esta instancia los costos asociados a la disminución de la productividad del empleado afectado a impartir la inducción (Entre estos se resalta principalmente el tiempo destinado a supervisión, el cual no puede ser empleado en actividades productivas).</p>	<p>No aplica</p>
	<p>Costos: Material</p>	<p>Proyección en 1 año</p>



	No se evidencian registros de material de aprendizaje suministrado a los nuevos empleados	No aplica
		TOTAL: \$760
TOTAL GENERAL		\$ 7575,6

Tabla 2.2: "Costos de ingreso de personal"

Fuente: Elaboración propia.

Si se tiene en cuenta que la facturación mensual bruta promedio de la empresa, para el período en consideración fue de alrededor de \$100.000,00, y que la incidencia del costo total de selección es de \$631,3 por mes ($\$7575,6 / 12$), entonces alrededor del 1% de la facturación mensual durante el lapso de 1 año, está destinado a amortizar los gastos de selección de personal. Valor un tanto paradójico dado que el fuerte de la organización no está en la selección de personal.

Por otra parte, para calcular el índice de ausentismo del período analizado, debido a que la empresa no realiza controles periódicos sobre este indicador, fue necesario sacar un promedio de la cantidad y tipo de ausencias registradas por mes. Así, se decidió registrar las ausencias producidas durante todo el mes de septiembre de 2009. Los resultados fueron los siguientes:

- Licencias legales o convencionales (vacaciones, licencias por maternidad, etc.): 5 días
- Licencias por enfermedad (comprobada o no comprobada): 6 días
- Problemas asociados al transporte público: 2 días
- Otras razones (Motivos personales, viajes, razones familiares, etc.): 8 días
- No se registraron otro tipo de ausencias
- TOTAL: 21 días

Por lo tanto, considerando que la jornada laboral del personal administrativo es de 8 horas diarias, y el promedio de horas trabajadas por médico es de 2 horas diarias, el índice de ausentismo para el mes de Septiembre del corriente año es de:



$$\frac{\text{Horas perdidas}}{\text{Cantidad total de trabajadores x Horas trabajadas}} \times 100 = \frac{168 + 42}{84 \times (176 + 44)} \times 100 = 1,14\%$$

Por consiguiente, aunque este valor evaluado de forma aislada no tiene mucho para decir, si se toma como valor promedio de referencia para el periodo en estudio, y se lo vincula con el porcentaje obtenido para el indicador de rotación, se observa que la productividad de la fuerza laboral para este lapso se vio reducida a un 88,74 %. Es importante aclarar en este punto que el índice de ausentismo promedio sería con seguridad mayor, si se considerara la incidencia de los meses correspondientes al período vacacional. Además, este indicador aumentaría aún más su valor medio, si se tuviera en cuenta el incremento de ausencias por enfermedad que se registran habitualmente durante los meses invernales (Junio – Julio – Agosto).

Un tercer factor eje del análisis es la Productividad. A partir del análisis observacional, se detectó la incidencia de la falta de competencias esenciales en la productividad de algunos empleados, antiguos o recientemente incorporados, que ocupan puestos críticos según criterios organizacionales.

En el primer caso, se analizó una situación particular de una asistente de investigación. Esta persona, encargada de uno de los estudios de investigación que lleva a cabo el centro, debía cumplir con el control de toda la documentación correspondiente a ese estudio clínico antes del deadline establecido por un centro auditor de Buenos Aires. Sin embargo, la colaboradora no pudo concluir su tarea antes de la fecha prevista debiendo solicitar un aplazamiento para la realización de la auditoría por parte del centro auditor. Este hecho refleja una inadvertencia de la competencia Orientación a Resultados, ya que esta persona no priorizó este monitoreo que era considerado primordial, y destinó una mayor cantidad de tiempo a la realización de tareas que no agregan a la organización el mismo valor. De igual modo, es apreciada para este caso la competencia Planificación y Organización.

En el segundo caso, se estudió el desempeño vinculado a la competencia Orientación al Cliente, de una colaboradora que ocupa un puesto de recepcionista. Se detectó que cada vez que un potencial paciente llamaba para solicitar un turno con un médico, nutricionista, psicólogo, etc., determinado, la recepcionista le indicaba sólo las fechas y horarios tentativos de ese profesional. Por lo tanto, cuando la cita no podía ser coordinada dentro de un plazo razonable debido a motivos particulares de ese profesional (tales como viajes programados, agenda completa, entre otras), la



comunicación finalizaba y el turno no era concertado. Sin embargo, si la colaboradora hubiese comprendido cuál era la necesidad de ese cliente, podría haber puesto a su disposición la agenda de otros profesionales de la institución que están especializados en la misma disciplina (en el centro existen hasta tres o más profesionales por área o especialidad).

Debido a que el registro observacional no pudo ser efectuado durante una cantidad de días prudencial como para determinar cuántas veces al día sucedía el mismo acontecimiento, este número no puede ser establecido con exactitud. Pese a esto, si se promedia que este hecho sucede al menos dos veces al día durante las doce horas que permanece abierto el centro, y se considera que cada consulta cuesta alrededor de \$80,00, se puede inferir que se pierden hasta \$800,00 semanales por esta causa.

Si se estima este valor en el período de un año, entonces la cifra podría ascender a \$38400, 00 anuales. Si a este número se le adiciona la cantidad de llamados telefónicos que se pierden por otras causas tales como falta de personal, el valor se incrementaría apreciablemente. No obstante, es necesario hacer mención en este punto que una gran mayoría de los pacientes abonan su consulta mediante obra social.

Por último, en relación a la misma competencia, se analizó el rendimiento de un médico que atiende en la institución, el cual trabaja 2 días a la semana en jornadas de 5 horas. Se observó que los pacientes debían esperar entre 30 y 40 minutos antes de ingresar a la consulta. Esta situación, además de generar un malestar en los pacientes y en las recepcionistas siendo estas últimas las receptoras de las quejas de los primeros, implica para la empresa una pérdida cuali-cuantitativa. Considerando que cada consulta tiene un tiempo estimado de 25 minutos (Para este profesional), en las 5 horas de trabajo deberían ser atendidos 12 pacientes. Como las recepcionistas conocen el modo y ritmo de trabajo de este médico y para no ser ellas las que constantemente esgrimen las desaprobaciones de los pacientes, nunca dan turnos a más de 9 pacientes por jornada (datos recabados de las entrevistas con el jefe de personal). El monto de la consulta de este profesional es de \$80,00. Por lo tanto, si se deja de lado a los pacientes que abonan mediante obra social, se concluye que el centro podría estar perdiendo alrededor de \$480 semanales por esta razón. Asimismo, este hecho subraya el escaso rol de la competencia Calidad de Trabajo en todos los participantes de la situación (En las recepcionistas por



manipular los recursos de la empresa, en el jefe de personal por su bajo nivel de supervisión, y en el médico por no respetar las exigencias de los pacientes).

En términos cualitativos, este hecho se torna relevante si se considera que, al decir de Tom Wise, los estudios sociológicos indican que la recomendación "boca en boca" positiva alcanza un promedio de 20 individuos, y los comentarios negativos por la misma vía llegan a 50 (Wise, 2007, pág 34-35).

5.2. Subsistema de Clasificación Profesional

El marco de clasificación profesional por competencias permite categorizar los puestos de trabajo de acuerdo a sus competencias esenciales y personales, buscando diseñar estructuras organizativas con menores niveles jerárquicos que contribuyan a la promoción y movilidad profesional.

Revisando la distribución y valoración de puestos actual, se observa que los mismos son valuados en función del nivel o categoría de Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) a la que pertenecen, es decir, en base a un método de escalas por grados predeterminados. (Ver anexo adjunto – Escala salarial). El CCT vigente que comprende a la totalidad de los trabajadores a excepción de médicos y otros profesionales de la salud, es el **122 / 75** regulado por FATSA (Federación Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina).

No existe ningún otro tipo de estructura salarial que permita la percepción de prestaciones dinerarias diferentes a las determinadas en el CCT mencionado.

Por su parte, los puestos del área de Investigación no han sido definidos según criterios de convenio, y por lo tanto tampoco estarían incluidos en las categorías salariales que contemplan a los demás puestos.

Dada la imposibilidad de modificar o actualizar la jerarquía salarial existente, se entiende que cualquier mecanismo retributivo que se sustente en la flexibilidad organizativa y los perfiles de competencias, sólo será viable en el marco de una política salarial de retribución variable. Esto quiere decir que, una reclasificación profesional basada en una mayor contribución de conocimientos y



capacidades a la empresa, no podrá afectar desde ningún punto de vista la percepción de los montos actuales establecidos en la escala salarial vigente.

Además, el diseño de cualquier mecanismo de retribución variable no sólo deberá respetar los criterios básicos de equidad interna y competitividad externa, sino también un requisito adicional. Para que el sistema sea realmente valioso, deberá enfocarse en los *resultados* alcanzados por cada persona y no únicamente en los *niveles de desempeño* alcanzados para el logro de los mismos.

Evaluando la actual estructura de puestos se observa que, debido al tipo de empresa, existe una cantidad no muy extensa de niveles jerárquicos. Esto indica que la polivalencia y multifuncionalidad en la ejecución de las distintas tareas se torna razonablemente practicable. Por tal razón, el diseño de un sistema de retribución variable que reconozca la adquisición de competencias que permiten el movimiento por los distintos niveles profesionales tal como propone Fernández López, podría ser un factor eficaz para aumentar la motivación y el desempeño de los empleados.

Por otro lado, la capacidad de realizar diferentes funciones permitiría identificar a aquellos empleados que tengan mayor potencial de desarrollo para ocupar posiciones de mayor jerarquía, y a su vez, detectar necesidades de capacitación o formación en competencias.

5.3. Subsistema de Retribución y Movilidad

Según Fernández López en su libro *Gestión por Competencias*, la retribución es el elemento más complejo de gestionar, y por ello, debería ser el último aspecto a tratar en la implementación de un sistema de gestión basado en las competencias.

Ha sido expresado en el título anterior, que el sistema de compensaciones de la organización es el determinado por la escala salarial del CCT correspondiente a la actividad. No existe una política de compensaciones explícita distinta a la determinada por convenio.

Entre otros, algunos de los beneficios *convencionales* que perciben los empleados son los siguientes:



- El personal estable de laboratorio que realice sus tareas en área cerrada recibirá un 30% sobre su sueldo básico. Además, el personal detallado se desempeñará con un horario normal de 8 horas diarias y 48 horas semanales si se le abonare un adicional del 33% sobre el salario básico de su categoría, de lo contrario su jornada será de 6 horas diarias y 36 horas semanales.
- Los empleados/as que se desempeñen como cajeros/as en los establecimientos, estos instituirán un seguro de fidelidad que cubra eventuales diferencias de cajas que pudieren ocurrir.
- Los ayudantes de laboratorio de rayos que presten servicio durante el 75% como mínimo de su jornada de labor, dentro del área de exposición tendrá una jornada de 6 horas diarias y 36 semanales.
- Régimen de Licencias:
 - Por matrimonio: 14 días; por nacimiento de hijos: 3 días; por fallecimiento de cónyuge padres, hijos o hermanos a cargo: 7 días; por fallecimiento de abuelos, hermanos o nietos: 2 días; por fallecimiento de tíos, suegros, yernos, cuñados: 1 día; por siniestro de vivienda (inundación, granizo, huracán, etc.) con certificación policial: hasta 3 días; por casamiento de hijos: 1 día; por mudanza: 1 día (por año con certificado de cambio de domicilio); por concurrencia a juzgado o autoridad administrativa, con citación previa: el tiempo que tal diligencia le absorba.
 - El personal de radiología y radioterapia gozará de una licencia especial de catorce días cualquiera sea su antigüedad, todos los años, que no podrá acumularse a la anual, debiendo mediar entre una y otra, un lapso no inferior a los cinco meses.
- Asimismo, el sindicato ofrece a sus afiliados una serie de beneficios entre los cuales se destacan convenios con gimnasios, escuelas, hoteles y colonias de vacaciones, créditos y préstamos personales, obra social sindical, etc.

Además de los beneficios detallados, existen otros los cuales no se manifiestan de forma explícita y sistematizada para todos los colaboradores, y se otorgan a criterio de la empresa. Entre los beneficios a corto plazo se destacan: saluciones y presentes por cumpleaños, nacimientos, casamientos, etc., fiesta y canastas obsequios de navidad, adicionales de sueldo por buen desempeño,



entre otros. Como beneficios a largo plazo se resaltan las capacitaciones a nivel local e internacional, sólo para aquellos empleados que ocupen una posición o rol estratégico. No se perciben complementos adicionales por antigüedad, presentismo o título profesional.

Con respecto a los incentivos, se observa que éstos son en su mayoría económicos y en función del buen desempeño y de la adaptación a las normas de la entidad. Sin embargo, no existe ningún mecanismo de retribución variable asociado al rendimiento individual o grupal, que sistematice y avale este tipo de incentivos.

En una encuesta de satisfacción laboral efectuada hace un año atrás sobre la totalidad del personal administrativo, los resultados obtenidos revelaron lo siguiente:

⇒ Aspectos asociados a la Retribución:

Cuando se indagó acerca de los salarios, un 87% de los encuestados respondió que lo apreciaba como moderadamente satisfactorio, mientras que un 13% se encontraba satisfecho con el mismo.

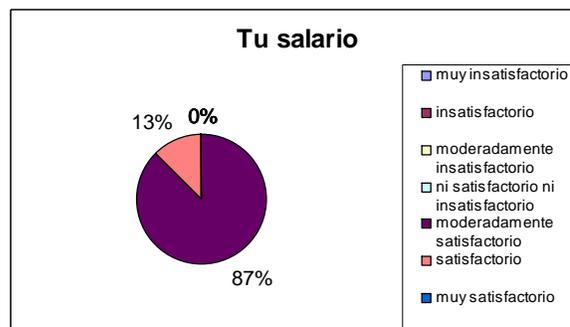


Gráfico N° 8: "Porcentaje de respuestas a la pregunta Tu Salario"

Fuente: Elaboración propia

Otra pregunta planteada en la misma encuesta, buscaba examinar el reconocimiento obtenido por el trabajo. Los resultados mostraron que el 49% no encuentra este hecho ni insatisfactorio ni satisfactorio, el 13% moderadamente satisfactorio y el 38% restante satisfactorio.

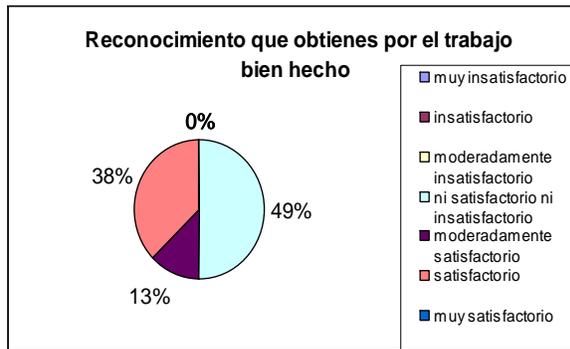


Gráfico N° 9: "Porcentaje de respuestas a la pregunta Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho"

Fuente: Elaboración propia

⇒ Aspectos relacionados con la Movilidad:

El sondeo acerca de la responsabilidad que se le ha asignado a los encuestados, reveló que el 38% encuentran este aspecto moderadamente satisfactorio, el 49% satisfactorio y solo un 13% muy satisfactorio.



Gráfico N° 10: "Porcentaje de respuestas a la pregunta Responsabilidad asignada"

Fuente: Elaboración propia

Además, los encuestados consideraron en un 50% moderadamente satisfecha la posibilidad de utilizar sus capacidades en el trabajo, mientras que un 23% consideró satisfecha esta necesidad, y el 27% restante la valuó como ni satisfactoria ni insatisfactoria. Por último, al indagar sobre la variedad de tareas que realizan se encontró que el 38% se siente moderadamente satisfecho con las mismas, un 43% satisfecho, un 12% ni satisfecho ni insatisfecho, y un 7% seleccionó la opción moderadamente insatisfactorio.



Los datos anteriores permiten advertir que un alto porcentaje de los colaboradores no se encuentra plenamente satisfecho con su retribución, y que se sienten aptos de poner a disposición de la empresa más capacidades de las que ésta les está demandando, a cambio de un complemento salarial suficiente. Asimismo, este complemento debería guardar relación con el desempeño individual, ya que casi la mitad de encuestados consideró que en esta organización, el reconocimiento por el trabajo bien hecho no es un aspecto sobresaliente, y por lo tanto tampoco lo es estimulante.

Finalmente, aunque los trabajadores no parecen sentirse disconformes con las responsabilidades que les han sido asignadas, si parecen no encontrarse completamente satisfechos con la variedad de las tareas que realizan. Considerando que en esta empresa los puestos administrativos no son altamente especializados debido a la actividad que realiza, la posibilidad de contar con trabajadores con un alto desarrollo polivalente se torna factible.

5.4. Subsistema de Gestión de Desempeño

La gestión del desempeño de los colaboradores con miras a mejorar los resultados de la organización, no es un proceso que tenga un marcado protagonismo para CEOM.

Si se considera los cuatro objetivos que orientan la gestión del desempeño (explicitar los objetivos corporativos y buscar el compromiso con los mismos, mantener un flujo de comunicación jefe – colaborador, concienciar a las personas sobre los valores que se quieren fomentar en la organización y evaluar los resultados alcanzados), se advierte que, en esta empresa se contempla este factor solo desde su perspectiva evaluativa.

Además de entrevistas informales, no existe en el sector asistencial otro mecanismo implementado destinado a proporcionar un feedback del rendimiento de los empleados. En el sector de investigación en cambio, pueden mencionarse además de las entrevistas, los estándares de desempeño que son preestablecidos por organismos nacionales como ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), o internacionales como FDA (Food and Drug Administration). Sin embargo, estos estándares si bien son efectivos para medir el rendimiento de



los equipos de investigación en general, no permiten auditar el desempeño particular de cada colaborador con respecto a los objetivos estratégicos.

Por otro lado, en uno de los encuentros con el jefe de personal, se advirtió que estas devoluciones informales siempre estaban asociadas a algún factor de desviación en el desempeño.

Profundizando en el tema, se observó que esos desvíos más de una vez estaban vinculados a una competencia específica. Un ejemplo claro de esta situación, fue el caso de una recepcionista quien, en palabras del jefe de personal “no podía hacer más de una cosa a la vez”, y por tal motivo no atendía las llamadas telefónicas del exterior cuando se encontraba realizando otra actividad que no agregaba el mismo valor (por ejemplo, carga de datos). Esta conducta, no solo generaba en los pacientes un alto grado de insatisfacción y posibilitaba la oportunidad de buscar otro lugar en donde hacerse atender, sino también implicaba una pérdida de potenciales clientes. Cuando se indagó acerca de cómo había sido incorporada esta persona, cuáles eran sus conocimientos y su experiencia previos, etc., se llegó a la conclusión de que el factor clave de éxito para esta posición “Orientación al Cliente”, no había sido un criterio esencial de selección, o bien de instancias de formación posteriores.

5.5. Subsistema de Desarrollo Profesional

En palabras de Fernández López, en el marco de la gestión por competencias, la formación profesional debe servir para crear valor a través del desarrollo de conocimientos precisos para la operativa de cada organización.

Dadas las dimensiones de esta organización, si bien el desarrollo de una carrera profesional no puede ser considerado un tema a tratar en profundidad, si lo es el desarrollo de competencias individuales o grupales, tanto técnicas como genéricas, que permitan cubrir las necesidades organizativas y eficientizar el desempeño general de la organización.

Una vez identificadas las competencias para cada puesto de trabajo, el proceso de detección de necesidades de formación individual en esas competencias específicas se torna más sencillo.



Sin embargo, se considera necesario determinar con precisión el costo – beneficio de implementar cualquier herramienta de formación en competencias, ya que en este tipo de empresas es un hecho cultural que la inversión en capacitación sea considerado un gasto sin sentido.

5.6. Conclusiones diagnósticas

Habiendo sido expuestos los aspectos más acusados que caracterizan a la organización, se advierte del análisis que el actual proceso de crecimiento continuo por el que atraviesa la empresa, ha comenzado a cuestionar el modo de gestión con el cual había logrado organizarse hasta el momento. Desde esta perspectiva, la necesidad de asegurar cualitativa y cuantitativamente su fuerza de trabajo para los períodos subsiguientes, es una de las principales incógnitas por resolver.

La capacidad de respuesta que tenga la empresa para hacer frente a los nuevos requerimientos de sus clientes externos e internos, estará determinada en gran medida por dos factores ciertamente significantes. Por un lado, la profesionalización de cada uno de sus colaboradores. Por el otro, la eficiencia en cada uno de los procesos que agreguen valor al servicio que brindan.

Para poder trabajar sobre el primero de éstos, se considera importante que la empresa comience a visualizar e identificar en primera instancia cuáles son aquellas competencias organizacionales que favorecen el alcance de los objetivos. Y en segundo término, luego de adquirir conocimiento acerca de éstas, sería oportuno detectar el modo a través del cual podría garantizarse la incorporación de candidatos cuyos perfiles posean dichas competencias, que les permitan desempeñar de forma exitosa cada una de las funciones que les son asignadas.

En relación al segundo factor, la eficiencia quedará condicionada por la capacidad que tenga la empresa para sistematizar y metodizar sus procesos y prácticas de gestión. Para ello, tal como se mencionó anteriormente, será necesario que intente adaptar gradualmente su actual estilo de gestión a la complejidad de sus nuevas funciones.



Capítulo 6:

Plan de Propuesta



Con el objetivo de abordar eficazmente algunas de variables analizadas y expuestas en la instancia de diagnóstico, la propuesta diseñada estará determinada por los siguientes planes de acción:

- confección de un Manual de Competencias en donde consten las competencias genéricas de la empresa y de los distintos puestos de trabajo, con sus descriptores específicos.
- Diseño de una herramienta sistemática y metodológica de selección basada en modelo de competencias que permita contemplar las necesidades precisas de la empresa en general y de cada puesto en particular, al momento de cubrir una vacante.
- Elaboración un procedimiento de inducción que contribuya a optimizar la integración de cada nuevo empleado a la empresa y a su puesto de trabajo.
- Definición de planes y procedimientos alternativos que se conformen como base para gestionar cada uno de los bloques conceptuales del modelo de gestión integral, y cuya ejecución pueda materializarse en el corto, mediano y largo plazo.



6.1. Subsistema de Selección

6.1.1). Herramienta de Selección por Competencias

Tal como fue mencionado en párrafos anteriores, de todos los métodos y sistemas de selección para incorporar candidatos a la organización, el más efectivo será aquel cuyo coste sea adecuado y que además, logre identificar qué candidato será el que mejor se adaptará al puesto de trabajo.

A diferencia de la selección basada en rasgos, la selección por competencias supone la evaluación e identificación con carácter predictiva de características críticas del comportamiento laboral de las personas. Lo que se intenta buscar a través de las técnicas de selección basadas en las competencias, es el tipo de manifestaciones específicas que es necesario identificar, y en qué circunstancias éstas serán indicadores significativos de un rasgo comportamental.

Las herramientas propuestas en el presente apartado, han sido diseñadas para ser utilizadas en casos puntuales, considerando las características específicas de cada puesto (o grupo de puestos) de trabajo, y por supuesto, las competencias necesarias para el desempeño exitoso en el (los) mismo(s).

Para el diseño y elaboración de las técnicas detalladas a continuación, se tuvieron en cuenta dos ejes conceptuales que orientan el modo de examinación de las competencias. Éstos son:

- Las competencias se evalúan a través de comportamientos observables.
- La evaluación de las competencias se realiza también mediante el análisis de experiencias pasadas (Qué hizo y Cómo se comportó el candidato en el pasado en situaciones puntuales y concretas). A partir de allí, es posible predecir la manera en que actuará la persona que está siendo evaluada en el futuro.

A modo de ilustración, la herramienta de selección por competencias comprenderá las siguientes etapas:



- ✓ Definición del Diccionario de Competencias con sus descriptores específicos para cada competencia, desagregados en niveles. A su vez las competencias serán clasificadas según la tipología de Mc Clelland.
- ✓ Apertura de la vacante.
- ✓ Reclutamiento: Fuentes, canales y pre-selección de candidatos.
- ✓ Entrevista focalizada (Por competencias: Behavioral Event Interview).
- ✓ Pruebas situacionales/ Dinámicas grupales.
- ✓ Entrevista Técnica.
- ✓ Informe de entrevista (Formato).
- ✓ Examen psicotécnico.
- ✓ Examen pre- ocupacional
- ✓ Oferta
- ✓ Incorporación.
- ✓ Inducción.
- ✓ Mecanismos de medición y seguimiento del sistema
- ✓ FCE para la implementación del plan
- ✓ Beneficios asociados
- ✓ Desventajas posibles



6.1.2). Definición del Diccionario de Competencias

El presente manual tiene por objetivo poner a disposición de todos los miembros de la empresa, aquellas competencias que CEOM SRL ha definido como determinantes para el éxito de su gestión y el alcance de los resultados esperados.

En el mismo, se podrán encontrar tanto las competencias mencionadas como así también los descriptores específicos para cada una de ellas. Esto es, aquellas conductas observables que reflejan en distintos niveles el alcance de dicha competencia.

Esperamos que esta herramienta sea de gran utilidad, y que su uso permita a la empresa optimizar la gestión y desarrollo de estos pilares, apuntando siempre a un desempeño competitivo.

☆☆☆ ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS? ☆☆☆

Pueden ser definidas como características subyacentes a la persona, que le permiten alcanzar un rendimiento superior o efectivo. Representan el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar efectivamente las funciones y/o tareas que integran su ocupación.

Se clasifican en Genéricas y Específicas. Éstas últimas a su vez se subdividen en Técnicas y competencias de Conducción.

☆☆☆ ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN? ☆☆☆

Establecer estándares de desempeño compartidos que permitan el trabajo en conjunto para el logro de resultados comunes.



☆☆☆ ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS ☆☆☆
A NIVEL INDIVIDUAL?

Las competencias permiten orientar el comportamiento sin perder de vista los objetivos, determinan de forma clara cómo actuar y desempeñarse en la organización. A su vez, permiten evaluar el desempeño basándose en criterios objetivos, y facilitan la identificación y desarrollo de nuestras áreas de mejora.

Competencias de Logro y Acción

Competencia	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
Definición	Capacidad y compromiso para alcanzar y/o superar los objetivos establecidos, alineados con los objetivos y estrategias de la organización. Implica fijar metas desafiantes por encima de los estándares esperados mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Contribuye al logro de los resultados anticipando escenarios y poniendo en práctica soluciones o alternativas que agregan y generan un alto valor a la organización. Posee un alto nivel de compromiso con los propósitos generales asumiendo la consecución de los mismos como un objetivo propio.
	3) ESTÁNDAR	Posee capacidad para establecer y monitorear sus propios objetivos y alinearlos a los objetivos generales. Propone e introduce cambios y/o mejoras en las acciones destinadas al logro de los fines propios y organizacionales.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Tiene capacidad para orientar sus acciones en pos de los objetivos que le fueron previamente establecidos. Recibe y pone en ejecución, órdenes de instrumentación de cambios y/o mejoras en su desempeño para optimizar el alcance de los objetivos.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida



Competencia		INICIATIVA
Definición	Es la predisposición a actuar proactivamente, anticiparse a los hechos y pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, anticiparse e identificar nuevas oportunidades.	
Descriptor especifico para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Demuestra predisposición constante para explorar nuevos escenarios y detectar nuevas oportunidades y desafíos que indiquen beneficios en términos de rentabilidad para la organización. Rompe paradigmas estáticos actuando de forma anticipada, proponiendo nuevos métodos o lineamientos de acción sobre los cuales investigó previamente.
	3) ESTÁNDAR	Anticipa y previene problemas. Reacciona rápidamente impidiendo que problemas menores se transformen en problemas mayores. Es autónomo en sus tareas, no requiere estrecha supervisión sobre las mismas.
	2) MÍNIMO NECESARIO	En la mayoría de los casos, aguarda la bajada de instrucciones por parte de sus superiores para comenzar la ejecución de su trabajo. Intenta identificar problemas de pequeña dimensión que puedan presentarse en sus tareas diarias y busca la ayuda necesaria para resolverlos o bien para implementar medidas correctivas posteriores.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencia		INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
Definición	Capacidad para generar y poner en práctica soluciones novedosas que agreguen valor a las tareas y/o al negocio.	
Descriptor especifico para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Identifica y aplica nuevos modelos resolutivos para alcanzar los resultados esperados y superarlos. Apela a la funcionalidad y la practicidad. Rompe los esquemas tradicionales.
	3) ESTÁNDAR	Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su trabajo. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo.
		Puestos con personal a cargo
	2) MÍNIMO NECESARIO	En la mayoría de los casos, utiliza patrones resolutivos genéricos sin evaluar si pueden ser aplicados exitosamente a la situación actual. Prefiere no tomar riesgos en cuanto a métodos para resolver su trabajo.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencias de Servicios



Competencia		ORIENTACIÓN AL CLIENTE
Definición	Capacidad para desarrollar relaciones a largo plazo con todos aquellos que reciben sus productos y/o servicios (clientes, consumidores, usuarios internos y externos), logrando identificar sus necesidades y expectativas, y esforzándose por dar respuesta de calidad a sus problemas.	
Descriptor especifico para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Realiza acciones dirigidas a comprender y satisfacer a los clientes. Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la satisfacción personal como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de mejorar la calidad de servicio.
	3) ESTÁNDAR	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello agregue valor a la elaboración de una tarea. Establece criterios generales que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes. Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad de vida de los clientes
	2) MÍNIMO NECESARIO	Responde a las necesidades e inquietudes de cada cliente ofreciendo respuestas estándares y genéricas. Explora sus necesidades solo en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando criterios mínimos para la ejecución de su trabajo.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencia		EXCELENCIA
Definición	Capacidad para alcanzar los más altos estándares de calidad en los procesos en los cuales participa y en el propio perfil profesional.	
Descriptor especifico para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Actualiza constantemente tanto sus conocimientos y habilidades, como los criterios y normas de calidad exigidos por su profesión, y busca aplicarlos en aras de mejorar el desempeño de su área. Revisa sus acciones y experiencias pasadas buscando capitalizar tanto éxitos como fracasos. Encuentra oportunidades de mejora en todas las acciones que realiza.
	3) ESTÁNDAR	Actúa considerando las normas, nociones y conceptos de calidad vigentes. Luego cada experiencia, intenta dimensionar el impacto que sus errores produjeron o podrían haber producido en los resultados generales.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Aunque no posee un conocimiento profundo y actualizado de las competencias y habilidades necesarias para la ejecución de sus tareas diarias, realiza su trabajo con el mayor grado de detalle y prolijidad posibles, aplicando criterios de calidad que le son propios.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida



Competencia	CALIDAD DE TRABAJO	
Definición	Obtención de los estándares requeridos de calidad, a través del desarrollo y aplicación de ciertos conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Posee amplio conocimiento y expertise en los temas de su especialidad, y comparte con los demás su conocimiento. Es considerado como referente entre sus pares y en la comunidad profesional.
	3) ESTÁNDAR	Conoce y aplica los temas propios de su especialidad y se interesa en investigar acerca de avances, cambios o mejoras que impliquen a los mismos.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Conoce y aplica los temas propios de su especialidad que le permiten el desempeño normal de sus funciones, sin sobresalir en los resultados.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencias de Influencia

Competencia	COMUNICACIÓN	
Definición	Habilidad para intercambiar ideas e información en forma clara, completa, precisa y oportuna, considerando las necesidades de su interlocutor y el impacto que puede generar el intercambio en éste.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Transmite sus ideas de forma clara y precisa, a través de los canales adecuados, adaptando su lenguaje (verbal y verbal) al contexto y a las características idiosincrásicas del/los interlocutores. Aplica la empatía y la escucha activa interesándose en las necesidades del otro, y realiza presentaciones efectivas que logran captar el interés de todos los que están comprendidos en la situación.
	3) ESTÁNDAR	Comunica información relevante, específica y confiable. Lo hace a través de canales abiertos, que posean un profundo impacto en el receptor. Reclama el feedback necesario para continuar el proceso comunicativo buscando resolver problemas y alcanzar resultados efectivos.
	2) MÍNIMO NECESARIO	En la mayoría de los casos transmite información relevante aunque a veces lo hace con un grado de detalle innecesario. Con muy poca frecuencia verifica la fiabilidad de las fuentes. Su discurso es continuo y coherente, aunque si el mismo se ve obstaculizado por el interlocutor, tiene dificultad para reestructurarlo.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida



Competencia		NEGOCIACIÓN	
Definición	Habilidad para lograr acuerdos y compromisos productivos, tanto internos como externos, que fortalezcan la relación entre las partes, en beneficio de la organización.		
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Es considerado por los demás como un referente en el manejo de conflictos. Tiene amplia capacidad para comprender las necesidades, intereses y deseos del otro y logra convertirlas en complemento de las suyas, buscando generar así vínculos y acuerdos de larga duración cuyos resultados son altamente beneficiosos para todas las partes involucradas.	
	3) ESTÁNDAR	Logra acuerdos medianamente productivos entre las partes intentando congeniar y adaptar los intereses de ambas partes. Cuando la negociación no está resultando fructífera, tiene capacidad para identificar los interlocutores válidos capaces de mediar y resolver el conflicto.	
	2) MÍNIMO NECESARIO	Ante situaciones diferentes conflictivas, utiliza el mismo estilo de negociación con distintos interlocutores. Ocasionalmente alcanza resultados productivos pero en la mayoría de los casos éstos son eficaces en el corto plazo.	
	1) NO APLICA		

Competencia		TRABAJO EN EQUIPO	
Definición	Capacidad para integrarse a equipos de alto desempeño que contribuyan al logro de objetivos compartidos, produciendo sinergia entre sus integrantes. Un equipo es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles. Las capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa única.		
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	El trabajador logra un alto nivel de desempeño, articulando sus propias funciones con las funciones de sus compañeros de equipo. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y por que sus compañeros consigan los suyos, para así poder llegar a una meta común. Demuestra un fuerte sentido de colaboración.	
	3) ESTÁNDAR	Tiene iniciativa para alcanzar metas comunes a través de la implicancia del equipo en la resolución del trabajo. Aunque generalmente busca cumplir con sus individuales, tiene en cuenta las tareas y plazos de los objetivos de sus compañeros.	
	2) MÍNIMO NECESARIO	Colabora con el resto del equipo cuando considera que es necesario para su trabajo, o bien, observa que su aporte genera un valor agregado a los resultados generales.	
	1) NO APLICA	Competencia no requerida	



Competencias de Eficacia Personal

Competencia		ADAPTABILIDAD/ FLEXIBILIDAD
Definición	Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto. Involucra la resistencia al estrés, la capacidad de modificar su propia conducta ante el surgimiento de contingencias, la comprensión de diferentes culturas y la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales aún en momentos de adversidad.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Posee una alta capacidad para enfrentar situaciones cambiantes, sin perder el foco en la resolución del problema. Aplica criterios de resolución, razonables y adaptables.
	3) ESTÁNDAR	Se muestra abierto a enfrentar momentos o situaciones que representen adversidad e inestabilidad dentro de su rutina de trabajo.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Al momento de enfrentarse a situaciones y variables que les son desconocidas, intenta sortear los obstáculos aunque su proceso de adaptación denota cierta lentitud.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencia		INTEGRIDAD
Definición	Es la capacidad para actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Capacidad para alcanzar una total congruencia entre lo que dice y lo que hace. Establece relaciones basadas en el respeto y la confianza, asume total responsabilidad por cada uno de sus actos. Es considerado en su entorno como una persona altamente confiable.
	3) ESTÁNDAR	Demuestra una correlación frecuente y entre su discurso y su accionar. Establece relaciones basadas en respeto y la confianza y exige de los demás en la misma medida.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Presenta relativa coherencia entre su discurso y sus acciones, aunque la misma se evidencia de forma ocasional. Las personas con las que interactúa no lo consideran plenamente confiable.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida



Competencia		DOMINIO DE LAS EMOCIONES	
Definición	Capacidad para sostener el equilibrio emocional y mantener un balance efectivo a las exigencias del trabajo.		
Descriptor especificos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Puede priorizar las demandas con facilidad en contextos de mucha presión.	
	3) ESTÁNDAR	Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.	
	2) MÍNIMO NECESARIO	Su desempeño se ve menguado en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es mas bajo en situaciones de mucha exigencia. Le es difícil priorizar las demandas en estas situaciones.	
	1) NO APLICA	Competencia no requerida	

Competencia		DINAMISMO	
Definición	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.		
Descriptor especificos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Presenta buena capacidad para adaptarse a los cambios y para trabajar enérgicamente. Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.	
	3) ESTÁNDAR	Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno. Su nivel de rendimiento no se ve profundamente afectado por los cambios.	
	2) MÍNIMO NECESARIO	Aunque su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio, refleja cierta predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro	
	1) NO APLICA	Competencia no requerida	

Competencias Cognitivas



Competencia		HABILIDAD ANALÍTICA
Definición	Se relaciona con el tipo de razonamiento y la forma en que una persona organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad para identificar problemas, reconocer la información significativa, y resolverlos con efectividad basándose en un análisis racional de los hechos, aplicando el pensamiento crítico y evaluando el impacto de su implementación.	
Descriptor específico para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Analiza el análisis costo/beneficio/oportunidades de cada una de las alternativas planteadas antes de elaborar una decisión justificada. Evalúa todas las variables intervinientes en el proceso de elección e implementación de la mejor alternativa. Enfrenta los problemas y contingencias que se le presentan, estudiando los escenarios y tomando decisiones productivas en tiempo oportuno.
	3) ESTÁNDAR	Ante la presencia de una situación problemática, tiene capacidad para identificar las decisiones que será necesario tomar, y discriminar el grado y alcance de responsabilidad que acarrearán las mismas. Antes de decidir, reflexiona acerca del impacto que posee su determinación sobre otras áreas/procesos.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Resuelve problemas que se le presentan en sus tareas cotidianas, aplicando criterios y pautas de resolución predeterminados independientemente del tipo de problema que se suscite. En general, prefiere no tomar decisiones escalando las situaciones conflictivas a personas que tengan una mayor y mejor capacidad de análisis y responsabilidad sobre los hechos.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencia		PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
Definición	Capacidad efectiva para organizar tareas, planificar actividades, utilizar recursos y controlar su trabajo a través del monitoreo y seguimiento, alcanzando los plazos establecidos.	
Descriptor específico para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Visualiza escenarios futuros y prevé acciones necesarias en el corto, mediano y largo plazo para alcanzarlos. Establece objetivos y plazos para el cumplimiento de sus tareas/proyectos, definiendo prioridades, organizando acciones y determinando tiempos límites y asignación eficiente de recursos para el alcance de los resultados deseados. Monitorea y controla las variables que pueden incidir en los resultados.
	3) ESTÁNDAR	Establece objetivos genéricos y fija las acciones necesarias para lograrlos. Advierte la presencia de variables que pueden condicionar el alcance de los mismos.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Cumple frecuentemente con los objetivos que le han sido determinados. En la mayoría de las situaciones respeta los plazos, actividades y condiciones pactadas.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida



Competencias Diferenciales:

Competencia		DESARROLLO DE EQUIPO
Definición	Capacidad para formar y desarrollar al equipo buscando alcanzar altos niveles de rendimiento. Incluye la habilidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad. Abarca la capacidad de ayudar a los miembros del equipo a que crezcan técnica, intelectual y moralmente.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Capacidad para crear y dirigir equipos de trabajo fomentando el compromiso y el desarrollo de posibilidades de aprendizaje, a través de la generación de desafíos grupales que motiven a los miembros del grupo a generar soluciones precisas e innovadoras que agreguen valor a los procesos de la organización.
	3) ESTÁNDAR	Capacidad para conducir equipos, buscando generar motivación a través de tareas y objetivos desafiantes orientados al éxito grupal, y se alineados a los objetivos de la organización.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Capacidad para conducir y motivar equipos de trabajo para que logren alcanzar los resultados organizacionales.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Competencia		LIDERAZGO
Definición	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Es la habilidad para fijar objetivos y prioridades, el seguimiento, comunicación feedback de los mismos. Implica motivar y generar confianza para alcanzar las metas.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Ejerce una fuerte influencia en todos los miembros de la empresa. Tiene la habilidad de persuadirlos y promover en ellos una fuerte motivación para que se comprometan con la empresa en todos los sentidos y se esfuercen por brindar un servicio de gran calidad. Se comunica de forma eficaz, eficiente y consistente con los trabajadores en los distintos niveles funcionales.
	3) ESTÁNDAR	El trabajador usualmente es persuasivo y ocasionalmente logra promover en sus compañeros una mayor motivación hacia su trabajo; sin embargo, en ocasiones no logra influir sobre trabajadores que se encuentran en un nivel funcional distinto al suyo.
	2) MÍNIMO NECESARIO	El trabajador en escasas ocasiones logra influir sobre el resto de sus compañeros. Posee escasas habilidades para fomentar en ellos una mayor motivación por su trabajo. Tiene dificultad para comunicarse con personal de un nivel funcional distinto al suyo.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida



Competencia	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	
Definición	Capacidad de idear soluciones innovadoras y satisfactorias que eviten el origen del problema, o bien logren mitigar su reaparición.	
Descriptor específicos para cada Nivel de Aplicación	4) ALTO	Logra anticiparse a las situaciones conflictivas, buscando prevenirlas a través de la aplicación de técnicas y herramientas que le permiten alcanzar soluciones efectivas y altamente beneficiosas. Busca generar entre las partes lazos de cooperación a través de la identificación de objetivos comunes. Tiene la capacidad de contemplar situaciones futuras, y discriminar aquellos hechos que pueden acarrear conflictos.
	3) ESTÁNDAR	Participa en el conflicto adoptando un rol mediador entre las partes que le permite aminorar el ritmo de la situación y moderar la intervención de los interlocutores. Busca y adopta mecanismos paliativos para aplicar de forma inmediatamente posterior al surgimiento del conflicto.
	2) MÍNIMO NECESARIO	Ante situaciones conflictivas, pone en práctica herramientas poco deliberadas para intentar resolverlas. Se siente poco capaz de moderar conflictos y por tal motivo, busca la ayuda necesaria en quien considera que puede ocupar dicho rol.
	1) NO APLICA	Competencia no requerida

Tablas N° 2.3: "Definición de Competencias"

Fuente: Elaboración propia



Grilla de valoración

Competencias	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	EXCELENCIA	CALIDAD DE TRABAJO	INICIATIVA	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	NEGOCIACIÓN	ADAPTABILIDAD / FLEXIBILIDAD	INTEGRIDAD	DOMINIO DE LAS EMOCIONES	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	DINAMISMO	HABILIDAD ANALÍTICA	DESARROLLO DE EQUIPO*	LIDERAZGO*	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*
Puestos																		
Gerente General	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
Director General	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
Jefe de Personal	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
(Asistente de Personal)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	3	x	x	x	x	x	x	x	x
Responsable de Administración	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
Personal Administrativo	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	x	x	x
Facturistas	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	x	x	x
Secretarias/Recepcionistas	2	4	3	3	2	2	4	3	4	3	3	2	2	4	2	x	x	x
Jefe de Investigación Médica	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
Investigador Principal	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3
Investigadores Médicos	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	x	x	x
Study Coordinators	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	x	x	x
Data Entries	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	x	x	x
Asistentes de Investigación	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	3	x	x	x
Staff médico	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	x	x	x
Jefe de Laboratorio	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
Bioquímicos/Técnicos	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	x	x	x

* Competencias aplicables a puestos con colaboradores a cargo

Tabla N° 2.4: "Grilla de Valoración de Competencias"

Fuente: Elaboración propia



6.1.3). Apertura de la vacante

En primer lugar, antes de comenzar el procedimiento mediante el cual se abrirá la búsqueda, se considera necesario que el área solicitante responda a la siguiente serie de preguntas:

- ¿Es imprescindible la creación o cobertura de la posición?
- ¿Existe alguna posibilidad de distribuir las tareas de este puesto entre los demás puestos que componen el área sin incidir negativamente en el correcto desempeño de estos últimos?
- ¿Hay alguna probabilidad de cubrirlo mediante la movilidad (horizontal o vertical) de algún otro colaborador de la empresa?
- ¿Se tratará de una cobertura de tipo permanente o temporaria?
- ¿Será 1 o más vacantes?

En segundo lugar, antes de iniciar el proceso de búsqueda y cobertura de una vacante, es preciso que el área solicitante establezca los criterios pertinentes a tener en cuenta a la hora de definir el perfil. Para ello, deberá llenar el formulario de solicitud (ver anexo adjunto) delimitando los aspectos técnicos y contextuales requeridos, y remitirlo al área de personal. Una vez concluido este paso, los responsables de dicho sector revisarán los siguientes datos antes de iniciar el reclutamiento:

- Descripción de puestos (Competencias técnicas).
- Manual de competencias (Competencias genéricas).
- Requerimientos adicionales propuestos por el área (Ej: nivel de idioma, habilidades específicas, etc.).
- Objetivos de la gerencia al momento de cubrir una vacante (Ver párrafo subsiguiente).



Si bien entendemos que al tratarse de una empresa de mediana estructura el trato es lo suficientemente informal, se considera necesario comprender que la formalización de los procesos es un paso fundamental para sistematizar el cambio de gestión al que la empresa está apuntando. No obstante, esta sistematización no implica anular o desestimar instancias de acercamiento informales.

De hecho, estas últimas son lo suficientemente válidas y agregan valor a la hora de comprender y efectivizar las necesidades concretas del puesto que requiere ser cubierto.

Por otro lado, registrar las aperturas de las búsquedas, le permitirá al área de personal tener un control estadístico y respaldado acerca de las cantidad de solicitudes generadas, los tipos de puestos que se cubrieron, los motivos por los cuales éstos fueron cubiertos, las duraciones de los procesos, etc.

6.1.4). Reclutamiento: Fuentes, canales y pre-selección de candidatos

Si decimos que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos en la organización, entendemos que para hacer efectivo este concepto será necesario trabajar con aquellas herramientas que más se adecuen al objetivo del proceso de selección posterior.

A tal efecto, se considera necesario evaluar el perfil idiosincrásico de los puestos que se está intentando cubrir, como así también las características propias del contexto organizacional. Esto quiere decir que, si lo que se intenta buscar son candidatos que, debido a diferentes variables socioculturales, tienen mayor afinidad con canales de reclutamiento tradicionales, de nada serviría invertir en fuentes o técnicas novedosas.

Motivo por el cual, a la hora de definir las fuentes de reclutamiento que abastecerán el proceso de selección, se consideró decisivamente importante prestar atención a los objetivos que la empresa desea alcanzar al momento de cubrir una vacante. Éstos son:

- Incorporar personas jóvenes, de espíritu emprendedor, que logren adaptarse a los ritmos de la empresa pero que a su vez, sean generadores de nuevas ideas y métodos para llevar a cabo los procesos.



- Dado que la organización se encuentra en un momento de cambios a nivel estratégico, busca encontrar candidatos comprometidos que se involucren con los propósitos de la empresa y que se animen a trabajar en el desarrollo de nuevos proyectos.

- En relación a los puestos profesionales, incorporar candidatos que logren adoptar la visión de la organización, y se sumen al cambio proponiendo nuevas ideas y perfeccionando constantemente su desempeño.

También se determinaron los factores que la empresa desea no considerar, o bien desestimar a la hora de reclutar candidatos.

- Personas con ganas de trabajar en lugares en donde los procesos se encuentren totalmente sistematizados, acostumbrados a recibir y ejecutar órdenes sin motivación a buscar y generar propuestas de mejora, tanto a nivel individual como colectivo.

- Perfiles individualistas, que no tengan facilidad para adaptarse al equipo. En este punto se hizo especial hincapié en los puestos de investigación clínica dado que, es crucial contar con esta competencia para la coordinación de todas las actividades. A modo de ejemplo, luego de que el investigador revisa al paciente y escribe lo observado en la historia clínica, el data entry deberá cargar en el sistema de forma inmediata las observaciones de la visita. Luego, lo que se ha cargado en el sistema es revisado por monitores externos locales y posteriormente por auditores extranjeros. Seguidamente, cuando finaliza este proceso, si no existe ninguna desviación, se aprueba la continuidad del paciente en el estudio y se programa un próximo encuentro. Paralelamente, el study coordinator controla el cumplimiento de todas las instancias regulatorias (legales) del procedimiento. Por tal razón, es importante que estos puestos sean cubiertos con personas que logren comprender las necesidades que cada operación requiere, y la vinculación directa o indirecta con la suya, como así también los objetivos generales del equipo.

Se presentan a continuación las fuentes de reclutamiento posibles que poseen un mayor grado de congruencia con todo lo arriba mencionado. Estos mecanismos son presentados como alternativos a la posibilidad de cubrir la vacante mediante un reclutamiento interno. Éstos son:



Puestos operativos (administración, secretarias, data entries, etc.):

1) Portales de empleos: Los portales de empleo son una herramienta de fácil acceso que permiten acceder a perfiles precisos, mediante la delimitación de criterios de búsqueda específicos. A su vez, tienen la ventaja de prestar servicios de publicación de avisos gratuitos, por lo tanto para una empresa cuyas búsquedas de recursos humanos son esporádicas representa una ventaja económica importante. Por último, estos portales no solo poseen una sólida base de datos sino que también tienen llegada a una amplia gama de candidatos que acceden a ellos a través de Internet (Pueden hacerlo de forma directa, es decir ingresando al portal, o bien de modo indirecto a través de mailing masivos).

Para este tipo de puestos en particular, se recomienda utilizar aquellas bases de datos que son con frecuencia convocadas principalmente por candidatos con perfiles poco definidos o no profesionales. A modo de ejemplo se mencionan:

- Compu Trabajo
- Zona Jobs
- Bumeran
- Otros (Tales como el portal de empleos de cadena 3 Argentina, etc.)

Debido a la gratuidad de estas publicaciones, los avisos para una misma vacante pueden hacerse en paralelo en dos o más portales. Además, si la empresa necesita cubrir varios puestos, puede comprar un paquete con una determinada cantidad de avisos por mes, por un costo moderado. Asimismo, en caso de que no se desee destinar dinero a esta etapa del proceso, podrán hacerse publicaciones de cada vacante en páginas distintas.

Puestos profesionales:

1) Portales de empleos: Al igual que para el caso de los puestos no profesionalizados, para este tipo de puestos existen bases virtuales que también son de gran utilidad. Además de las mencionadas en el párrafo anterior, se agregan:

- Trabajando.com (y todos los portales que pertenecen a su red de empleos)
- Empleos Clarín
- Portales de empleos de Universidades
- Bolsas de empleo de colegios o asociaciones profesionales



- Redes Sociales profesionales (tales como LinkedIn y Xing).

A diferencia de los otros, se trata de páginas que son mayormente visitadas por personas que se desempeñan o han desempeñado en puestos profesionales. Por otra parte, los portales de empleos de las universidades permiten acceder a candidatos cuyos perfiles académicos pueden resultar interesantes y por lo general, se trata de personas con alto potencial de aprendizaje.

Con respecto a las bolsas de empleos de colegios o asociaciones de profesionales, por lo general se trata de entidades que buscan generar y aceptar el vínculo con sus asociados. Para ello, buscan llegar a ellos a través de distintos canales ofreciendo instancias de actualización laboral, informando acerca de las noticias del mercado de trabajo, y también notificando posibilidades de inserción laboral. (Algunas de las entidades que ofrecen este tipo de servicios son: Colegio de Médicos de la Pcia. De Córdoba, Colegio de Psicólogos de Córdoba, Asociación de Bioquímicos de Córdoba, Federación Argentina de Graduados en Nutrición, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, entre otros).

Finalmente, en relación a las redes virtuales de profesionales si bien se trata de un canal poco explotado en el mercado de profesionales de la salud, puede ser tenido en cuenta como un canal alternativo de bajo costo.

2) Contacto con universidades/Asociaciones Profesionales: Además de la publicación en los portales de empleos de las universidades, la empresa puede optar por generar contactos con representantes de éstos con el objetivo de manifestar su interés en contactar determinados perfiles a través de otros medios de comunicación (tales como publicaciones en carteleras, mailing, revistas o gacetillas de actualización profesional, etc.).

3) Publicación de avisos en el diario: Para el caso de algunos puestos en particular, la organización podría considerar las publicaciones en avisos clasificados de diarios de alta concurrencia. Este canal se recomienda principalmente para el caso de perfiles de especialistas con cierta trayectoria, cuya edad promedio supere la barrera de aquellos que hacen mayor uso de los medios virtuales. En este caso, el costo que tienen estas publicaciones



debe asegurar la posibilidad de filtrar solo a aquellos candidatos que cumplan los requisitos de la posición.

4) Página Web: Dado que la empresa se encuentra en proceso de confeccionar su página de Internet, podría considerar un apartado en donde quienes lo deseen puedan cargar su CV o bien, remitirlo a alguna página de correo electrónico. La última opción es la más aconsejable, dado que para generar una base de datos a través de una página Web es necesario contratar un proveedor del software necesario para hacerlo. Este hecho por supuesto, acarrea un consecuente costo adicional.

5) Ferias de Empleo Virtuales: Aunque se trate de un canal poco explotado por empresas de mediana envergadura, puede llegar a ser útil solo cuando lo que se está buscando es cubrir vacantes con profesionales relativamente jóvenes. Igualmente, es necesario considerar el costo asociado.

Independientemente del método o canal de reclutamiento que se utilice, es importante a la hora de redactar y emitir el mensaje tener en cuenta aspectos tales como la claridad del mismo, la precisión en las tareas a desarrollar, los requisitos excluyentes, y por supuesto las competencias que serán valoradas en los candidatos. De este modo, aquellas personas que no reúnan estos elementos podrán autoexcluirse del proceso facilitando así la etapa de screening.

Luego de recibir y pre-seleccionar los CVs, será tarea del área de personal convocar a los candidatos que presenten el perfil que más se adecue a la necesidad puntual del área solicitante.

6.1.5). Entrevistas

Para esta instancia del proceso será necesario contar con dos elementos trascendentales: El perfil de competencias y la descripción o perfil técnico del puesto. Se recomienda en primer lugar, asegurar que los requisitos técnicos estarían cubiertos para luego comenzar a indagar sobre el perfil competencial.

La evaluación de las competencias requeridas va a variar según las especialidades y los niveles profesionales existentes dentro de la organización. No obstante, tal como propone Marta Alles,



se sugiere determinar primero cuáles son las competencias dominantes requeridas (mayor grado de valoración) para cubrir los distintos aspectos del perfil. De esta forma, el entrevistador podrá focalizarse sobre cuatro o seis competencias dominantes filtrando así solo aquellos indicadores del comportamiento que le permitan hacer una proyección a la realidad lo más exacta posible.

El modelo de entrevista que se sugiere aplicar, es el BEI (Behavioral Event Interview). Se trata de un tipo de entrevista que permite evaluar indicadores conductuales de comportamientos futuros a través de la apreciación de incidentes críticos suscitados en el pasado. Aunque estos eventos también puede ser del tipo hipotético, se recomienda orientar las preguntas al pasado dado que está comprobado que la efectividad es mayor (Pulakos, E.D and Schmitt, N, 1995).

En este tipo de entrevista se le solicita al entrevistado que describa de forma detallada, distintas situaciones en donde se refleje la aparición y puesta en práctica de la competencia que se está intentando evaluar. El cuestionamiento se efectúa a través de preguntas abiertas, que demandan un discurso explicativo por parte del entrevistado para cada uno de los Flashbacks (vueltas al pasado).

Este tipo de preguntas, le dan al candidato la libertad de elegir cualquier situación en donde se pueda reflejar su modo de actuar. De esta forma, los candidatos estarían en igualdad de condiciones a la hora de responder, y por lo tanto el éxito en la respuesta dependerá de la capacidad de la persona para detectar el tipo de competencia del que se trata y responder concordantemente.

Independientemente del tipo de estructura que se utilice (Ver en anexo adjunto el modelo propuesto), se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Antes de comenzar la entrevista es imprescindible identificar cuáles son los incidentes críticos propios del puesto a cubrir, con sus respectivos indicadores conductuales. A modo de ejemplo, si se intenta cubrir el puesto de Jefe de Laboratorio será necesario evaluar cuáles son las situaciones cotidianas y no cotidianas en donde se pone en juego la competencia "orientación a Resultados" (una de las dominantes para esta posición). Asimismo, es importante tener en cuenta cuáles son los indicadores conductuales que revelarían el alcance eficaz de dicha competencia (Ej: Ante una situación inesperada tiene en cuenta el margen de desvío que puede existir entre las posibles soluciones al problema y las metas a alcanzar).



- Es importante también que el entrevistador haya estudiado tanto las tareas que implica el puesto como las competencias necesarias para llevarlas a cabo.

- No evidenciar claramente el tipo de competencia sobre la que se está intentando indagar.

- Si el candidato no puede responder a preguntas orientadas al pasado, entonces es importante poder reformular las preguntas hacia situaciones hipotéticas.

- El candidato no debería poder evaluar motivos o sacar conclusiones a la hora de responder.

- La metodología que mejor permite profundizar en las preguntas es la llamada STAR, en donde se intenta indagar acerca de cuatro aspectos:
 - Situación: ¿Qué paso? ¿Cómo sucedió? ¿Quiénes intervinieron?
 - Tarea: ¿Cuál era su papel?
 - Acción: ¿Qué hizo usted?
 - Resultado: ¿Qué resultado se produjo?

- Prestar atención a los aspectos básicos de la entrevista tales como la preparación, la construcción del rapport, la escucha activa (preguntas sobre lo que el candidato dijo, linkear elementos, resumir, hacer una devolución de lo que el entrevistador entendió, dar a conocer al candidato la realidad exacta de la posición y de la empresa), entre otros.

Si la empresa prioriza reducir la incidencia de los costos del proceso, pueden entonces unificar la entrevista por competencias (a cargo del área de RRHH) y la entrevista técnica (a cargo del área solicitante), en un solo encuentro. Independientemente de cómo se lleven a cabo las entrevistas, es importante que el área de RRHH lleve un registro de lo observado en la entrevista. En el anexo, se adjunta un posible modelo a utilizar para el registro de lo observado.



6.1.6). Pruebas situacionales/ Dinámicas grupales

Como ya se señaló en los primeros párrafos de esta sección, las competencias pueden ser evaluadas mediante la revisión de experiencias pasadas (las cuales se indagan en la entrevista por incidentes críticos), o bien a través de comportamientos observables.

Tanto las pruebas situacionales, las dinámicas grupales, como las pruebas de conocimientos técnicos, permiten visualizar las competencias en comportamientos o conductas concretas. Generalmente, estas competencias son observadas a nivel de pensamiento, relación y actuación.

Para la propuesta que nos convoca, este tipo de evaluaciones son de aplicación optativa aunque aconsejable para algunos puestos, y tendrán por objetivo identificar la puesta en práctica de competencias conductuales y técnicas.

La razón de que se recomiende inicialmente aplicarlas solo a algunos puestos, tiene que ver con el hecho de que no existe en la empresa suficiente personal capacitado para hacerlo. Por tal motivo, sería poco profesional querer implementar una metodología de evaluación costosa y prolongada sin poder eventualmente, valorarla de la forma correcta.

Pese a esto, existen algunas dinámicas que serían de fácil aplicación y lectura, que permitirían obtener una mayor información de las competencias y habilidades que poseen los candidatos que están participando en el proceso. Dentro de éstas, se sugiere trabajar con las siguientes:

- Resolución de casos
- In baskets
- Dinámicas grupales
- Pruebas de conocimientos técnicos

De las 4 menciones, todas serían aplicables a los puestos operativos y solo la resolución de casos prácticos y las pruebas de conocimientos técnicos se ajustarían a los perfiles profesionalizados.



Para este caso particular, no es aconsejable trabajar con Assessment Centers dado que se trata de una técnica mucho más profunda y compleja, que debe ser practicada por personas capacitadas para garantizar sus resultados.

En el apartado Anexos se especifican algunos ejemplos genéricos de las técnicas factibles de ser aplicadas. No obstante, se sugiere diseñar y trabajar con modelos que sean lo más cercanos a la realidad de cada posición. Para ello, se sugiere que cada técnica sea diseñada por el área solicitante, y luego revisada por las demás áreas involucradas en el proceso. Al momento de la elaboración de las mismas, se recomienda contemplar cada uno de los siguientes aspectos:

- Objetivo
- Qué se quiere observar/evaluar
- A quiénes estará destinada
- Perspectiva de aplicación (En función de los costos y los insumos que requiere)
- Quiénes estarían capacitados para instrumentarla y evaluar los resultados.

6.1.7). Entrevista Técnica

Aunque se recomienda realizar la entrevista de indagación en conocimientos y habilidades técnicas por separado, es posible articular ambas en un mismo encuentro.

En caso de que el proceso se lleve a cabo del modo sugerido, pasarían a esta instancia solo aquellos candidatos que reúnan las competencias antes evaluadas.

Esta entrevista estará a cargo del responsable del área en donde se ubica el puesto, o bien de la persona a quien deba reportar el candidato que se incorpore (por ejemplo, para el caso de los médicos, éstos reportan a la Directora General). Entre los aspectos técnicos a indagar, se recomienda brindar especial importancia a:

- Responsabilidades primarias de sus anteriores puestos
- Tareas desarrolladas
- Técnicas y prácticas aplicadas
- Estructura del sector



- Vinculación con pares y supervisores
- Instancias y mecanismos de reporte
- Logros y reconocimientos obtenidos
- Cualquier otra pregunta que permita valorar los conocimientos técnicos de la profesión/ área de especialización.

Además de los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para el desempeño efectivo en el puesto, se sugiere que el entrevistador considere también:

- Los nuevos conocimientos/ valores/ competencias que se quiere incorporar al área.
- La modalidad de trabajo y el contexto de la posición.
- La proyección de la posición. Si bien la estructura de la empresa no permite mucho movilidad ascendente debido a la falta de niveles, si será necesario contemplar la movilidad horizontal (por ejemplo, personas que ingresaron trabajando en el área asistencial hoy se encuentran desempeñando posiciones en el área de investigación clínica).
- La proyección del área. Como se mencionó oportunamente en párrafos anteriores, la empresa está migrando hacia una estructura un poco más compleja que le permita hacer frente a los nuevos objetivos de negocio. Por tal motivo, es posible que las distintas áreas que conforman la actual estructura, tengan que ser modificadas o al menos actualizadas.
- El expertise actual y el potencial de desarrollo (técnico) del candidato. Entre todos estos cambios, puede suceder que el candidato que se incorpore deba adquirir (en el corto, mediano o largo plazo) nuevos conocimientos y habilidades más desarrollados que impliquen un mayor grado de responsabilidad.
- La relación existente entre lo que el mercado laboral tiene para ofrecer en función de las condiciones compensatorias que la empresa puede proporcionar.



6.1.8). Examen psicotécnico

Con respecto a esta etapa del proceso, debido a que se trata de una sub-disciplina dentro de la psicología cuya profundidad merece ser respetada y valorada por profesionales con la formación requerida para hacerlo, no es mucho lo que se puede agregar. Sin embargo, hay algunos factores que sería conveniente resaltar:

- En primer lugar, la aplicación de técnicas psicométricas implican la medición de características psicológicas de la persona (haciendo alusión la palabra "psico" a las características psicológicas, y "métricas" a la medición de las mismas). Dentro de estas características, las que les interesan a los profesionales de recursos humanos son las relacionadas con la capacidad intelectual del individuo y con su personalidad. Las primeras pueden ser visualizadas a través de tests de habilidades e indican lo que la persona es capaz de hacer. Las segundas, pueden medirse a través de inventarios de personalidad y ayudarían a detectar lo que el candidato tendería o preferiría hacer. Estas últimas no pueden ser consideradas tests porque no existen respuestas correctas e incorrectas.

- Respecto a la efectividad de estos exámenes es correcto pensar que, predecir lo que la persona "podría" hacer o bien "tendería" a hacer no es causal directo de que lo hará, sin embargo la casuística revela que en la mayoría de los casos son altamente efectivos. No obstante, para poder incorporar este paso a un proceso de selección por competencias, se recomienda trabajar con aquellos instrumentos que mejor logren predecir las competencias que se requieren para la posición y para la empresa.

- Asimismo, para la aplicación de estas herramientas dentro de un marco de competencias, es recomendable ajustar las escalas de medición de las distintas técnicas a los rangos de valoración de las competencias. De esta forma, se tornaría posible realizar un desplazamiento lo suficientemente aproximado al entorno de las competencias.

- En relación a la factibilidad de aplicación en la empresa, en el diagnóstico se observó que existe personal capacitado para hacerlo. (Una de las psicólogas de la institución, se desempeñó antes como psicóloga laboral en el entorno empresarial y ha prestado servicios en la



empresa en búsquedas anteriores). Por otro lado, este tipo de técnicas si bien fueron utilizadas en algún momento en la institución, por cuestiones asociadas a su alto costo dejaron de realizarse.

- Por último, si bien se sabe que existen distintas pruebas para aplicar al personal administrativo, no existe mucha información acerca de la aplicación de estos exámenes a personal médico. Según lo que revelan distintas fuentes bibliográficas, existen en la actualidad facultades de Medicina y otras Ciencias de la salud que estarían comenzando a trabajar con estas herramientas como condición de exigencia en sus ingresantes (En algunas se aplica a los estudiantes de grado, en otras solo a los de postgrado). De este modo, solo tendrían la posibilidad de acceder a la formación en estas disciplinas quienes reúnan las competencias (o el potencial de ellas) para desarrollar la profesión. Por otro lado, existen en nuestro país (principalmente en Buenos Aires) algunos centros médicos e instituciones de la salud que aplican estos instrumentos a los profesionales que deseen trabajar en ellas.

6.1.9). Examen pre- ocupacional

En relación a esta parte del proceso, no hay mucho para agregar ya que la organización continuaría trabajando con la empresa de medicina laboral con la que lo hace en la actualidad. Además, dado que esta instancia es exigencia de ley no es posible dejarla de lado al momento de diseñar un proceso de selección.

6.1.10). Oferta

Más allá de que a esta altura del proceso el avance del candidato es importante se recomienda formalizar la oferta, es decir, asentar lo que se conversó oralmente en alguna de las instancias de entrevistas. En este punto se sugiere ser honestos y detallar todas las formas mediante las cuales el nuevo empleado será compensado (Oferta salarial + beneficios si correspondiere).

Si bien quedará a criterio de la empresa el medio mediante el cual se lleve a cabo este paso, lo óptimo sería hacerlo por escrito para evitar malentendidos o conflictos posteriores que pudieran surgir por distintas causas.

6.1.11). Incorporación



Esta etapa, tampoco se vería ampliamente modificada dado que está asociada a la operatoria administrativa que debe llevarse a cabo para la incorporación del nuevo empleado.

Sin embargo en este punto, se sugiere hacer hincapié en la confección y administración del legajo de cada empleado. Si bien, desde que se incorporó una persona más al área de personal esta es una tarea que ha empezado a tomar cuerpo, aún se trata de un procedimiento no sistematizado.

Al momento de estudiar las variables para la realización del diagnóstico, la empresa no contemplaba este paso ni al momento de incorporar al empleado, ni en una etapa posterior. Los documentos propios que compondrían un legajo de empleado, eran archivados indistintamente sin un orden preestablecido. Dado que la empresa se encuentra en pleno proceso de crecimiento, y que consecuentemente, la incorporación de personal ha incrementado, sería prudente que empiece a considerar algún modo de controlar la información de sus colaboradores al momento del ingreso como así también a lo largo de su paso por ella.

Se sugiere confeccionar un legajo por empleado, en donde se registre información tal como:

- Fotocopia DNI (del colaborador y familiares)
- Constancia de CUL
- Declaración de estado civil con las respectivas actualizaciones.
- Documentación AFIP: Alta/ Baja, F572, Inscripción al Monotributo (si aplica), etc.
- Documentación ANSES: Asignaciones familiares, licencias, declaraciones previsionales, etc.
 - Documentación de obra social
 - Declaración/Cambios de domicilio
 - Notificaciones (Licencias, Sanciones disciplinarias, suspensiones, ART, Seguro de vida obligatorio, apertura cuenta bancaria para el depósito de haberes, anticipos de sueldo, etc.)
 - Certificados entregados por el empleado
 - Homologaciones de exámenes médicos ante el Ministerio de Trabajo
 - Cualquier otra información/ documentación que la empresa considere fehaciente.



Esto contribuiría por un lado, a resguardar a la empresa en caso de suscitarse alguna controversia legal. Por el otro, ayudaría a la organización a tener un mayor y mejor control de la situación laboral de cada uno sus colaboradores.

Por otro lado, también a modo de recomendación, se sugiere chequear referencias de la persona en alguna de las instancias anteriores a la incorporación determinante del candidato. En el diseño de esta propuesta se decidió no listar este paso como una etapa aparte, ya que se considera que queda a criterio de la organización tanto la realización del mismo como el momento en que se decida hacerlo.

6.1.12). Inducción

Aunque sea éste el último paso del proceso, su importancia es crucial. Esto se debe a que la inducción es el momento oportuno para comprometer al empleado con la organización. Y este compromiso puede ser medido tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

Si el nuevo colaborador logra adaptarse a lo que la organización es, a lo que tiene para ofrecerle y a lo que ésta demanda de aquel, entonces el proceso de “matching” podrá ser fructífero evidenciándose esto tanto en la calidad de los resultados como en su impacto económico. Por tal motivo se considera muy importante ser prolijos en la última parte del proceso.

En términos generales, el proceso de inducción deberá ser llevado a cabo por quien designe la empresa. No obstante, se sugiere que la primera parte la realice alguien del área de personal, y la segunda (aspectos técnicos) alguien del equipo de trabajo en donde se insertará el nuevo colaborador. Puede implementarse en un futuro algún sistema de mentoring participativo, mediante el cual todos los miembros de la empresa se lo desean puedan convertirse en agentes de inducción. Esto, podría ser considerado un elemento de motivación para los empleados más antiguos, lo que a su vez, les permitiría aumentar el grado de identificación con la empresa. Ciertamente, sería redundante aclarar que para que esto se convierta en una herramienta de inducción eficaz, es necesario que los participantes reciban la instrucción debida.

El procedimiento de inducción a implementar debería contemplar tres ejes de orientación. Los dos primeros podrían ser incluidos en un manual universal (el mismo para todos los empleados



que se incorporen), y el tercero quedará a criterio del área solicitante. Ésta podrá elegir si lo realiza de forma oral o mediante algún otro formato. Los ejes mencionados son:

- La organización y su contexto (Visión, Misión, Valores, Historia, Negocio, estructura, productos y servicios, organigrama, políticas y normas generales, código de convivencia o reglamento interno si existiere, etc.).
- Las competencias cardinales con las que se identifica la organización y las cuales valora en distinta medida en sus colaboradores.
- Los conocimientos y destrezas técnicas del área y de la posición.

Pueden agregarse también algunos elementos motivaciones tales como un calendario con los cumpleaños, e-mails, internos, merchandising de la empresa si existiere (pins con el logo, almanaque, lapiceras, canales de comunicación, entre otros).

(Ver manual de inducción sugerido en el anexo)

6.1.13). Medición y Seguimiento

Con el propósito de ajustar la herramienta de selección a los cambios por los que atraviesa la empresa, se recomienda hacer uso de algunos instrumentos que pueden ser de gran utilidad a la hora de medir los resultados, y posteriormente al momento de implementar acciones de mejora. A continuación, se mencionan dos de ellos:

- *Indicadores:* Se sugiere durante todo el proceso diseñar y poner en práctica indicadores que permitan mediar las distintas variables que inciden en cada una de las etapas del proceso. Así, se estará en condiciones de identificar que aspectos del proceso podrán ser mejorados para optimizar los resultados.

Éstos, pueden ser algunos ejemplos a considerar: cantidad de perfiles que aplican respecto a la totalidad de postulaciones, cantidad de entrevistados en relación a la cantidad de candidatos pre-seleccionados, cantidad de perfiles ajustables por cada una de las bases de datos utilizadas, tipo de posiciones que se cubren con mayor frecuencia y los perfiles



usualmente buscados para esas posiciones, períodos en que se producen las vacantes, tiempos de cobertura, número de puestos que son cubiertos por personal interno, etc.

- *Entrevistas de conformidad y egreso:* Existen dos tipos de entrevistas que permitirían identificar algunos factores condicionantes en el desempeño de los colaboradores. Por un lado, las entrevistas de conformidad, aplicables al cabo de unos meses desde la incorporación del empleado (el tiempo queda a criterio de la empresa, lo óptimo sería que no superen los 6 meses). Por el otro, las entrevistas de egreso, las cuales se realizan al momento de finalización del vínculo laboral.

Ambas brindan la posibilidad de indagar acerca de los motivos que condicionan el desempeño de la persona (pudiendo tratarse de competencias, habilidades, aspectos contextuales, etc), o bien aquellos otros que los instan a cambiar de trabajo.

6.1.14). FCE para la implantación del plan

Existen una serie de elementos que son considerados como factores clave de éxito al momento de la puesta en práctica del plan, y consiguientemente no pueden dejar de ser advertidos. Éstos son:

✓ Formación en competencias: Tanto quienes estarán a cargo del proceso como quienes tendrán participación indirecta en él, deberían ser instruidos en lo que el modelo de competencias representa. Cuando la propuesta fue presentada a los directivos de la organización, éstos se mostraron altamente entusiasmados con la aproximación que existía entre este modelo y la nueva política de gestión que está comenzando a gestarse. Sin embargo, se evidencia una brecha entre sus conocimientos actuales y los necesarios para aplicación efectiva del plan.

✓ Evaluar el presupuesto que destinará la organización al proceso (considerando el tiempo y demás recursos). De esta forma, si se conoce con exactitud cuánto se desea invertir en captar y retener a los perfiles más deseados, la propuesta podrá ser modelada y ajustada a la realidad puntual de la empresa (pudiendo ampliar o acotar alguna/s de la/s etapa/s).



✓ Asimismo, será necesario que quienes lleven a cabo el proceso, tengan un amplio conocimiento del negocio, de los objetivos y visión de la empresa, como así también del contexto social, político y económico que condiciona la actividad de la organización. Dado que, ni el mercado laboral será igualmente estable ni las necesidades de la organización serán las mismas.

✓ Alinear el proceso de selección por competencias a la nueva visión estratégica que la organización pretende alcanzar. Esto es, hacer de la herramienta de selección un medio organizado y sistematizado que le permita a la empresa acortar la distancia entre su realidad actual y el lugar a donde quiere llegar. La contribución del proceso de selección al objetivo final, estará determinada por la posibilidad que le brindaría de abastecerse de los mejores recursos en cada uno de los pasos y tareas necesarios para alcanzar dicho objetivo.

6.1.15) Beneficios asociados

Entre otros los beneficios que acarrea la implementación de la propuesta son:

- En primer lugar, la identificación de aquellas competencias que la organización valora y que, como fue mencionado en otras oportunidades, configurarían su valor diferencial en el mercado.
- En segundo lugar, la posibilidad de aprender a identificar estas competencias en las personas que posiblemente se incorporarán a la organización, asegurando así también la incorporación de las competencias deseadas.
- Tercero, comenzar a sistematizar los procedimientos de recursos humanos de la organización, que van a contribuir a alcanzar los nuevos objetivos.
- Cuarto, la herramienta permitirá distinguir y evaluar cuáles son los motivos por los cuales se produce la rotación actual. Y de esta forma, se estaría ayudando a controlar un factor cuya incidencia puede afectar eventualmente de forma negativa el desarrollo y crecimiento de la organización.



- Por último, es una propuesta para empezar a pensar a la organización y sus colaboradores desde una visión más estratégica e integral.

6.1.16) Desventajas posibles

Como en cualquier otro proyecto, es importante considerar además de los posibles beneficios, las desventajas que podrían suscitarse. Entre estas se mencionan:

- El hecho de que la empresa desacelere su curva de crecimiento y que la incorporación de personas capacitadas para desempeñarse eficientemente deje de ser una necesidad a resolver.
- Que los factores que generan el incremento en la rotación se encuentren asociados a causas distintas a la falta de competencias. Aunque este punto ya fue analizado y justificado en el diagnóstico del trabajo, no debe descartarse por completo. No obstante, aunque así fuera, la herramienta no dejaría de ser para la empresa un medio para hacer efectivas sus necesidades de personal.
- Finalmente, que las competencias con las que se identifica sean difíciles de encontrar en el mercado de trabajo y consecuentemente los procesos de búsqueda se tornen más largos y costosos.



6.2. Subsistema de Clasificación Profesional

Algunos autores recomiendan implementar de forma paralela las herramientas han sido diseñadas para la administración de cada uno de los subsistemas. No obstante, para este proyecto en particular se sugiere evaluar como primera medida los resultados alcanzados con la herramienta de selección, y posteriormente comenzar a revisar los otros compuestos que incorpora el modelo.

Para avanzar en el análisis y revisión del subsistema de clasificación profesional en el mediano plazo, se considera necesario ahondar en la profundización y categorización de competencias. Para lograrlo, será pertinente comenzar a identificar las competencias técnicas por área de trabajo necesarias para el desarrollo de cada puesto dentro de ellas.

Luego de que estas hayan sido localizadas, el próximo paso consistiría en la categorización de las mismas según familias o grupos de puestos.

De esta forma, una vez delimitadas cuáles son las competencias técnicas que permitirán desarrollar las tareas definidas en la descripción de cada uno de los puestos, la localización de perfiles acordes será mucho más rápida. A su vez, este será el punto de partida para comenzar evaluar las brechas existentes entre las competencias que poseen hoy quienes desempeñan un determinado puesto y las que debería alcanzar mediante un programa de capacitación específico.

Por otra parte, la identificación de las familias de puestos permitirá visualizar fácilmente cuáles son los puestos que pueden migrar o transformarse según las necesidades que puedan ir surgiendo en la organización como consecuencia del proceso de crecimiento que atraviesa.

Finalmente, tal como se expresó en el diagnóstico, en esta empresa las tareas de los puestos operativos no son altamente estructuradas debido a la actividad que realizan (a diferencia de una empresa de tecnología por ejemplo), lo que posibilita la polivalencia funcional. Así, la delimitación de las competencias técnicas por familias de puestos contribuiría a identificar fácilmente aquellos puestos que pueden ser enriquecidos a través de la ampliación de tareas y responsabilidades.



6.3. Subsistema de Retribución y Movilidad

Aunque la creación de un sistema de compensación basado en el desempeño de los colaboradores, es por el momento un hecho que dista considerablemente de la realidad actual de la organización, si existen algunas herramientas que pueden ser altamente valoradas.

Según los datos que revelan las encuestas citadas en el diagnóstico los colaboradores estarían del todo satisfechos con su retribución, aunque por otro lado, serían capaces de poner a disposición de la empresa más capacidades y mayores esfuerzos, a cambio de un complemento salarial suficiente.

Dado que, al parecer los empleados están buscando un reconocimiento por parte de la empresa, es importante comenzar a delimitar y poner en palabras tanto los objetivos estratégicos como las metas de cada una de las áreas o sectores de la empresa. Luego, será posible medir la contribución individual y grupal al alcance de los mismos, y eventualmente diseñar en el largo plazo algún elemento que permita el reconocimiento económico de esa contribución.

Como ya se mencionó, pensar en un sistema de retribución que tenga impacto sobre el salario sería irracional en el inmediato plazo. Sin embargo, podría pensarse en un sistema de beneficios de pago único u ocasional que tenga vinculación directa con el alcance de los objetivos, o bien con la contribución a los resultados.

No obstante, se considera necesario en primer lugar evaluar el presupuesto y los recursos con los que cuenta la empresa hoy, y con los que dispondrá en los próximos períodos de tiempo. Luego en función de ello, diseñar alternativas no monetarias que sean igualmente retributivas en relación al desempeño, y que sean flexibles para adaptarse a las distintas etapas por las cuales vaya migrando la organización.



6.4. Subsistema de Gestión de Desempeño

Para comenzar, es importante comprender que el mejor sistema para medir el desempeño dependerá exclusivamente del aquí y del ahora de la empresa. Esto es, su realidad evaluada en términos de tiempo y recursos.

La premisa inicial para pensar un sistema de medición del desempeño, es la identificación de los objetivos generales y específicos. A partir de la desagregación de éstos, es posible identificar cuáles son los factores que condicionan (favoreciendo o limitando) la consecución de dichos objetivos.

Independientemente del sistema que se utilice hay algunas cuestiones que no deberían dejarse de lado:

- El ciclo de vida de la empresa. Es importante indagar si la empresa está preparada para medir, y si no lo está, indagar qué es lo que puede comenzar a medir.
- Plantearse el propósito de la evaluación (como es bien sabido, de nada sirve medir por medir).
- Identificar y discriminar qué se quiere medir (para el caso particular que nos convoca, no es lo mismo evaluar profesionales que no profesionales).
- Utilizar herramientas hechas a medida que sean perfectibles a través de la repetición.

Pero mucho antes de comenzar a pensar y diseñar una herramienta para medir el desempeño, es importante que la empresa identifique en primera instancia cuáles son las áreas clave de resultado en su negocio. Para ello, deberá preguntarse:

- ⇒ ¿QUÉ queremos lograr? (Responsabilidades y objetivos primordiales)
- ⇒ ¿CÓMO vamos a lograrlo? (Competencias organizacionales genéricas y técnicas necesarias).

Dado que, el segundo interrogante ya comenzó a ser resuelto por la empresa a través de la indagación de sus competencias cardinales, el próximo paso estará vinculado con la alineación estratégica que debe existir entre éstas y los objetivos generales. Para ello, sería bueno que la organización comience a definir cuáles serán sus metas para el cercano, mediano y largo plazo, y en función de ello ver de qué manera podrá poner dichas competencias a disposición de éstas

6.5. Subsistema de Desarrollo Profesional

Cabría la posibilidad de comenzar el análisis de este último subsistema intentando detectar la situación actual de los colaboradores de la empresa en relación a su desempeño. Para ello, se recomienda ubicar a cada uno de ellos en una matriz que permita visualizar cuál es la situación actual, y qué son capaces de hacer o dar por la organización.

De esta forma, se podrían identificar los gaps existentes entre las competencias actuales con las que hoy cuenta la organización y las necesarias con las que debería contar.

Reiterando lo antedicho en el diagnóstico, dadas las dimensiones de esta organización, el desarrollo de una carrera profesional no puede ser considerado un tema a tratar en profundidad. No obstante, si lo es el desarrollo de competencias individuales o grupales, tanto técnicas como genéricas, que permitan cubrir las necesidades organizativas y eficientizar el desempeño general de la organización.

A modo de ejemplo, se muestra una matriz modelo que podría ayudar en el proceso de

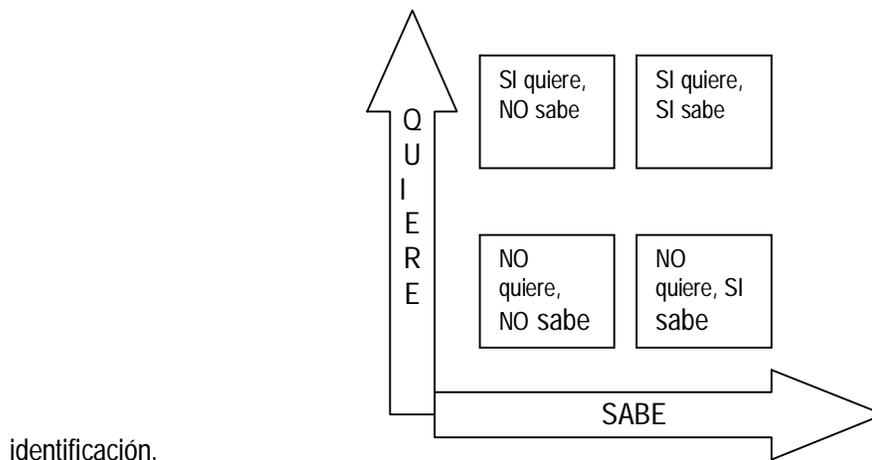


Gráfico Nº 11: "Matriz de Desempeño y Desarrollo Profesional"

Fuente: Bernardo Hidalgo – Hidalgo & Asociados

Una vez que todos los puestos hayan sido ubicados, podrán empezar a pensarse acciones de mejora cuya proyección abarque los tres horizontes temporales. La utilidad de este modelo, radica en la posibilidad de identificar no solo la situación de cada colaborador, si no también la situación general en la que se ubica la empresa.



Capítulo 7: Conclusiones



Luego de analizar tanto las características idiosincrásicas de la empresa con la que se trabajó como la situación que ésta atraviesa, se llegó a la conclusión de que el tema objeto de estudio fue una valiosa oportunidad para comprender cuáles son las áreas clave que las organizaciones deberían revisar y consecuentemente profesionalizar, buscando mejorar así sus niveles de productividad y competitividad organizacionales.

Se entiende que la gestión integral de recursos humanos sustentada en el modelo de competencias implica un proceso de implementación prolongado y un cambio cultural sustancial. Sin embargo, la realización de una propuesta de este tipo, traería consigo innumerables beneficios para la organización.

En primer lugar, le permitiría contar con estándares de calidad definidos, los cuales contribuirían a homogeneizar criterios al momento de tomar decisiones que afecten a sus colaboradores.

Además, gestionar en función de las competencias le ayudaría a la empresa a basar sus procedimientos de recursos humanos en variables objetivas y medibles, las cuales pueden ser desarrolladas y optimizadas en el tiempo.

Por último, la organización podría alinearse un poco más a sus objetivos estratégicos, ya que el mencionado modelo le permitiría conocer con mayor certeza y profundidad tanto los límites como las áreas de mejora de sus colaboradores. De esta forma, la empresa podría orientarse a resultados superiores pero alcanzables, a través de la aplicación de mecanismos más controlados que contemplen ambos factores.

Desde esta perspectiva, se considera que el punto de partida para comenzar a pensar en términos de gestión por competencias, debe focalizarse en la definición y profesionalización de un proceso de selección por competencias. Esto se debe a que, tal como fue expresado en párrafos anteriores, es importante primero munirse de los candidatos idóneos para luego comenzar a trabajar con ellos.



Asimismo, luego de ser incorporados e integrados estos nuevos perfiles, es preciso prestar atención a aquellos otros trabajadores que necesiten ser formados y encaminados hacia los objetivos, evaluando posteriormente su desempeño.

Finalmente, una vez que estos procesos se encuentren lo suficientemente aceitados, podrá concebirse e implementarse un sistema retributivo que fomente el reconocimiento de aquellos empleados que busquen alinearse a tales objetivos con dedicación y compromiso, según los estándares organizacionales.

Pero para ello, es necesario que se fomente desde la misma empresa un espíritu de cambio, a través del cual se generen aportes genuinos y constructivos, dejando de lado aquellas estructuras arcaicas que nada tienen para aportar a la nueva concepción de la organización como ese espacio de interacción social y realización personal de todos.

Y desde este nuevo paradigma quienes adhieran a sus supuestos, deben también comenzar a entender a este cambio como un agente oxigenador el cual, si es gestionado de la manera adecuada, será fuente de progreso y mejora permanente.



Capítulo 8:

Bibliografía y Mediateca



- ALLES, Martha. *"Gestión por Competencias: El Diccionario."* Granica, Buenos Aires, Argentina, 2006.
- ALLES, Martha. *"Dirección estratégica de RR.HH."* Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000.
- AVEDAÑO, Ma. C.C. *Elementos de Metodología y Prácticas Locales.* Córdoba: [s.n.], 2005.
- BLANCHET, A. [et. al.]. *"Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales: Datos, Observación, Entrevistas, Cuestionarios"*. Madrid: Nancea, 1989.
- CHIAVENATO, Idalberto. *"Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones"*. Octava Edición. Mc Graw Hill, México, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *"Gestión Del Talento Humano"*. Primera Edición. Mc Graw Hill, México, 2002.
- DE ANSORENA CAO, Álvaro. *"15 Pasos Para la Selección de Personal con Éxito"*. Paidós, Madrid, España, 1996.
- DOS SANTOS, Jorgelina. *"Por Qué se Impone el Modelo de Selección por Competencias"* (En Línea).
http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/29/63840/porqueseimponeelmodelodeseleccionporcompetencias.html. (Fecha de Consulta: 02/11/2009).
- FERNÁNDEZ LÓPEZ, Javier. *"Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos"*. Prentice Hall, Madrid, España, 2006.
- HIDALGO, Bernardo. *"Gestión del Desempeño en las Organizaciones: Una Herramienta para Líderes"*. 4º Congreso de actualización en Management y Recursos Humanos "Los Dos Hemisferios", Córdoba, Argentina, 2010.
- INDEC.com. "Demanda Laboral Insatisfecha" (En Línea).
http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/16/demanda_06_09.pdf. (Fecha de Consulta: 07/10/2009)
- LEACH, Peter. *"La Empresa Familiar"*. Granica. Barcelona, España, 1999.
- LEÓN, Ingrid. *"Cambio en el Modelo de Selección. Selección Por Competencias. Buscando Empleados ajustados a la Organización"* (En Línea).
<http://www.buscarempleo.es/profesiones/seleccion-por-competencias.html> (Fecha de Consulta: 02/11/2009).



- MERTENS, Leonardo. *"Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos"*. Cinterfor, Montevideo, 1996. (Págs. 61,62).
- Pulakos, E.D and Schmitt, N. *"Experienced-based and situational interview questions. Studies of Validity"*, Personnel Psychology, Vol. 48, No. 2, 1995.
- SABINO, Carlos A. *"El Proceso de Investigación"*. Tercera Edición. Lumen/Hvmanitas, Buenos Aires, Argentina, 1996.
- WERTHER JR., William B. y DAVIS, Keith. *"Administración de Personal y Recursos Humanos"*. Quinta edición. Mc Graw Hill, México, 2000.
- Wikilearning.com. Opinión: "El enfoque de Competencias en la Gestión de RRHH - ¿Qué aporta el enfoque de competencias?" (En Línea).
http://www.wikilearning.com/monografia/el_enfoque_de_competencias_en_la_gestion_de_rrhh-que_aporta_el_enfoque_de_competencias/15987-1 (Fecha de Consulta (04/11/2009))
- WISE, Tom. *"Éxito: Estrategias, Tácticas e Ideas de Marketing y Ventas que Funcionan"*. Editorial Aguilar, Buenos Aires, Argentina, 2007.
- WOOD, Robert y PAYNE, Tim. *"Competency-based Recruitment and Selection"*. John Wiley and Sons, Londres, Inglaterra, 2004.

Otra Bibliografía Consultada:

- Manual de Competencias Arcor (Actualizado al 05/06/2006).
- Manual de Puestos CEOM S.R.L (Actualizado al 12/2006).
- CCT **122 / 75** de F.A.T.S.A (Actualizado al 07/2009).
- Otros documentos internos de la empresa.



Universidad Empresarial Siglo 21



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Capítulo 9:

Anexos



ANEXO 1: Encuesta de Identificación de Competencias

*La siguiente encuesta no tiene fines evaluativos para la organización. Simplemente requerimos de su ayuda para poder analizar y contrastar los conceptos desarrollados en la argumentación del trabajo. Es por eso que necesitamos que responda a la misma de forma sincera y sin compromiso. **Es anónima y confidencial.** El procedimiento es sencillo, solo siga las instrucciones respondiendo a los aspectos indicados (Si considera que alguno de los datos solicitados podría comprometer su anonimato, puede optar por no completarlo). ¡Muchas gracias!*

Edad:

Sexo:

Formación (Marque con una cruz):

Primario	Secundario	Terciario	Universitario	Postgrado	Último/s Título/s Obtenido/s:

Tiempo que hace que trabaja en la organización:

Puesto:

Experiencia en el puesto (considerando trabajos anteriores):

- ¿Cómo fue seleccionado para ingresar a trabajar en la organización? (Marque con una cruz)

Referencias	Respuesta a un aviso publicado	Presentación espontánea	Agencia de colocación	Otro:

- ¿Podría señalar si es tan amable cuáles de las siguientes habilidades considera usted que son importantes para desempeñarse de forma correcta en el puesto que ocupa?

Alcanzar los resultados en tiempo y forma ___

Atención servicial al cliente ___



- Llegar a los estándares de calidad requeridos __
- Iniciativa __
- Excelencia __
- Trabajar en equipo __
- Comunicación __
- Negociación __
- Adaptabilidad/ Flexibilidad __
- Ser íntegro (Ser coherente entre lo que dice y hace) __
- Equilibrio emocional __
- Planificación y Organización del trabajo __
- Ser innovador y creativo __
- Capacidad para trabajar en situaciones cambiantes __
- Resolver problemas aplicando el razonamiento analítico. __

- De las habilidades arriba mencionadas, ¿Cuáles cree poseer usted? (Señale las 5 que más lo representen). ¿Hay alguna otra que quisiera agregar?

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
Otras:	



ANEXO 2: Solicitud de Apertura de Vacante

Área Solicitante: _____

Fecha: _____

Aspectos de la posición

Puesto a cubrir:			
Reporta a:			
Cantidad de vacantes:			
Temporalidad de la posición:			
Período (Completar solo en caso de posiciones temporales):	Fecha de inicio:	Fecha de Finalización:	
Horario de trabajo:			
Motivo de la cobertura: (Marcar con una cruz)	Reemplazo		
	Suplencia		
	Incremento de tareas en el área		
	Cambio en la estructura del área		
	Otros (Especificar):		
Fecha límite de cobertura:			

Formación

Perfil académico:				
Nivel de estudios:	Secundario	Terciario	Universitario	Estudios de Posgrado
Conocimientos técnicos específicos:				
Formación complementaria:				
Idioma: _____	Básico	Intermedio	Avanzado	No requiere

Experiencia

No requiere	1 año	2 años	5 años	Más de 5 años



Observaciones/ Otros requisitos excluyentes

Firma Responsable de RRHH

Firma Responsable del Área Solicitante

Aprobación de la Gerencia



ANEXO 3: Registro de Entrevistas

<i>Registro de Entrevista por Competencias</i>			
Aspectos Contextuales			
Apellido y nombre:			
Edad:			
Profesión:			
Posición para la que postula:			
Lugar y fecha de la entrevista:			
Entrevistador:			
Aspectos Generales			
¿El candidato se presentó en horario?:	SI	NO	
Grado de compromiso con el proceso:	Alto	Medio	Bajo
Interés en la propuesta:	Mucho	Moderado	Escaso
¿El candidato se encuentra actualmente trabajando?	SI		NO
Disponibilidad Horaria:			
Disponibilidad de incorporación:			
Apariencia Exterior			
Aspecto Físico (Cuestiones vinculadas a la imagen, Presentación personal,)			
Lenguaje y Expresión (Tono y timbre de voz, vocabulario y dicción, claridad, coherencia, fluidez, lógica del discurso, linealidad de pensamiento, capacidad de precisión y condición)			
Relación con el espacio (Ubicación física, manejo del entorno, lenguaje no verbal)			
Aspectos Actitudinales (Escucha activa, respeto, credibilidad)			



Formación	
Indagar acerca de:	Notas:
<ul style="list-style-type: none"> • Formación básica y nivel educativo alcanzado (Estudios, título obtenido, institución, motivo de elección, momento de la elección, duración, interrupciones, prioridad dada a los estudios, logros alcanzados, rendimiento, actividades extracurriculares, grado de formación del entorno familiar inmediato) • Formación específica para el puesto (Especialización, adquisición de conocimientos técnicos, conocimientos en informática, idiomas, otros) 	
Experiencia	
Indagar acerca de:	Notas:
<ul style="list-style-type: none"> • Historia Laboral (Empresas, períodos, rubros, tipos de puestos, tareas y responsabilidades, mecanismos de trabajo, instancias de reporte, relaciones con superiores, pares y subordinados, motivos del/los cambio/s, jornadas de trabajo, formas de retribución) • Linealidad de la historia laboral (Estable, ascendente, descendente, movilidad, amplitud de conocimientos, especialización, variabilidad de área de interés) • Ver tipos de preguntas para evaluar competencias específicas en el anexo: Preguntas por competencias 	
Aspectos propios de la persona	
Indagar acerca de:	Notas:
<ul style="list-style-type: none"> • Virtudes • Áreas de mejora • Visión en el mediano y largo plazo • Composición familiar • Niveles de adaptación, satisfacción, aspectos emocionales, intelectuales, madurez compromiso, dominio emocional, responsabilidad, etc. 	
Expectativas Motivacionales	
Indagar acerca de:	Notas:



<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de expectativas (Desarrollo profesional, económicas, cambio laboral, crecimiento, desafío) • Argumentación de las mismas 								
Expectativas Económicas								
Indagar acerca de:				Notas:				
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo bruto y neto pretendido • Beneficios adicionales • Otras (Capacitaciones) 								
Valoración de Competencias								
Competencias dominantes de la posición	Nivel Requerido				Nivel Observado			
	Alto	Estándar	Mínimo Necesario	No Aplica	Alto	Estándar	Mínimo Necesario	No Aplica
1)								
2)								
3)								
4)								
5)								
6)								
Recomendación								
SI			NO		Ver otros candidatos			
Observaciones Adicionales								



ANEXO 4: Preguntas para Evaluar Competencias

<i>Preguntas para indagar acerca de las competencias genéricas de CEOM SRL</i>
Competencia: Orientación a Resultados
1) ¿Cómo plantea sus objetivos para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades? 2) ¿Utiliza algún método para monitorear los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados? 3) ¿Recuerda alguna situación en la que haya tenido éxito en lo que le tocó hacer? ¿Podría describir cómo lo logró? ¿Cuáles fueron las acciones necesarias?
Competencia: Iniciativa
1) ¿Cuál es el grado de autonomía en su actual puesto de trabajo?(O el más reciente) 2) ¿Atravesó alguna situación en la que haya actuado previsiblemente frente a un posible obstáculo? ¿Podría describir cómo actuó? 3) ¿De qué forma agrega usted valor a las tareas que debe realizar? (Ejemplo)
Competencia: Innovación y Creatividad
1) Ocasionalmente, ¿implementa ideas innovadoras en su trabajo que contribuyan a optimizar los resultados? ¿Recuerda alguna en particular que haya implementado en el último tiempo? 2) ¿Cuáles son las fuentes a las que recurre para adquirir conocimientos sobre nuevas ideas o metodologías de hacer las cosas? 3) ¿Cómo se siente al momento de presentar una idea de este tipo a sus pares y supervisores?
Competencia: Orientación al Cliente
1) ¿Cómo definiría a los clientes con los que trabaja actualmente? ¿Podría clasificarlos según su orden de prioridad? 2) ¿Cómo cree usted que satisface las necesidades de sus clientes? ¿Qué mecanismos utiliza? 3) ¿Recuerda alguna vez en donde haya efectuado alguna acción que implicaba realizar tareas adicionales para satisfacer las expectativas de algún cliente? ¿Podría detallarla?
Competencia: Excelencia
1) ¿A través de qué medios actualiza usted sus conocimientos? ¿Cuáles y cuándo fueron las últimas actualizaciones? 2) ¿Cuáles son los criterios que utiliza para comparar la calidad de su trabajo? 3) Recuerde algún hecho en donde haya atravesado un fracaso, ¿Qué hizo en ese momento? ¿Y al tiempo de transcurrido el hecho?
Competencia: Calidad de Trabajo
1) ¿Utiliza algún parámetro de referencia para evaluar la calidad de su trabajo? ¿Cuál? 2) ¿Cada cuanto tiempo considera usted que es oportuno actualizar los conocimientos y habilidades de su profesión/ área de trabajo? 3) ¿Cree que está bien compartir los conocimientos adquiridos? ¿Qué tipo de conocimientos considera que deben ser compartidos?
Competencia: Comunicación



- 1) ¿Cuáles son las herramientas de comunicación que utiliza para relacionarse con sus interlocutores?
- 2) ¿Cuál de todas estas herramientas considera usted que es la más eficaz para que el mensaje sea interpretado de forma correcta?
- 3) ¿Atravesó alguna situación en la que haya incurrido en un error a causa de una inadvertencia en la comunicación? ¿Podría contarla?

Competencia: Negociación

- 1) ¿Con qué frecuencia se enfrenta a situaciones en donde debe negociar? ¿Cuáles son los resultados que obtiene?
- 2) ¿Cuál es su primera reacción cuando observa que se encuentra en una situación de conflicto? ¿Recuerda algún ejemplo reciente?
- 3) ¿Cuál es su orden de prioridades en una negociación? (Resultados, vínculo, tiempo)

Competencia: Trabajo en Equipo

- 1) ¿Se siente más cómodo trabajando con objetivos grupales o individuales? ¿Por qué?
- 2) En sus trabajos anteriores, ¿cuál era el vínculo laboral que tenía con las otras áreas? ¿En qué medida el trabajo con otros sectores era determinante para alcanzar sus resultados?
- 3) Describa algún hecho en donde su aporte al equipo de trabajo haya sido importante para el logro de los objetivos

Competencia: Adaptabilidad/ Flexibilidad

- 1) ¿Cómo se enfrenta a los cambios? ¿Qué cosas le gustan y cuáles le disgustan?
- 2) ¿Recuerda alguna situación en la que haya introducido algún cambio productivo en la forma de hacer las cosas? ¿Cómo se optimizaron las tareas?
- 3) Tiene memoria de algún momento en el cual a causa de un cambio se haya visto afectado su desempeño?

Competencia: Integridad

- 1) ¿Suele ser consistente entre lo que dice y lo que hace?
- 2) ¿Experimentó alguna situación en la que haya tenido que tomar una decisión con la que usted no estaba de acuerdo? ¿Cómo se sintió en ese momento? ¿Qué lo llevó a tomar esa decisión?
- 3) ¿Considera que los demás confían en usted? ¿Qué cualidades cree tener para que esto suceda?

Competencia: Dominio de las Emociones

- 1) ¿Se enfrenta usualmente a situaciones de trabajo bajo presión o estrés? ¿Podría describir alguna reciente?
- 2) ¿Cómo se siente frente a este tipo de situaciones? ¿Cuáles son sus acciones?
- 3) ¿Conoce a alguien que haga un buen manejo de sus emociones? ¿Cómo describiría a esa persona?

Competencia: Dinamismo

- 1) ¿Qué consecuencias tienen los cambios para usted?
- 2) En su rutina diaria, ¿ha experimentado situaciones muy cambiantes? ¿Recuerda alguna puntual? ¿Cómo se sintió en esos momentos?
- 3) ¿Qué características cree usted que debería tener una persona que se desenvuelva en entornos cambiantes?

Competencia: Habilidad Analítica

- 1) ¿Cuáles son sus pasos a seguir a la hora de resolver un problema?
- 2) En términos generales, ¿Cuáles son los criterios o variables que tiene en cuenta al momento de



tomar una decisión? 3) ¿Con qué frecuencia se enfrenta a situaciones en donde tiene que elegir entre distintas alternativas? ¿Podría especificar alguna? ¿Cómo se decidió?
Competencia: Planificación y Organización
1) ¿Cómo planifica y organiza su rutina diaria? ¿Qué herramientas utiliza? 2) ¿Qué medios utiliza para alcanzar eficientemente los objetivos? 3) ¿Cómo monitorea los avances y qué acciones pone en práctica frente a las desviaciones en el plan?
Competencia: Desarrollo del equipo
1) ¿Cuál es la visión que tiene usted del líder de un equipo de trabajo en relación a los subordinados? 2) ¿Le ha tocado liderar algún equipo? ¿Qué acciones exitosas implementó que hayan logrado un cambio positivo en sus colaboradores? 3) ¿Busca satisfacer las necesidades de su gente? ¿Podría dar algún ejemplo?
Competencia: Liderazgo
1) ¿Ha tenido o tiene personas a cargo? 2) ¿Cuál cree que es la visión que tienen ellos de usted? ¿Y la suya de ellos? 3) ¿Cuáles son las cualidades que debería tener un líder a su criterio? ¿Cree que las reúne? ¿En qué medida?
Competencia: Resolución de Conflictos
1) Cuando surge algún conflicto en su equipo de trabajo, ¿Qué postura adopta? 2) ¿A quién suele recurrir ante aparición de una situación problemática dentro del equipo? 3) Intente recordar algún ejemplo de su vida diaria, en donde haya podido prever el surgimiento de un conflicto y haya actuado en consecuencia. ¿Podría contármela?

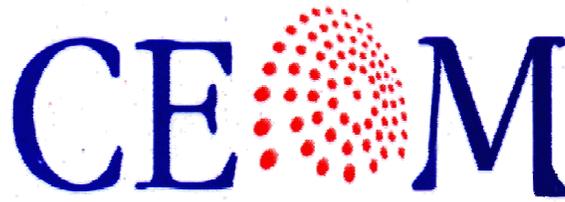


Universidad Empresarial Siglo 21



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

ANEXO 5: Manual de Inducción



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

***MANUAL DE
INDUCCIÓN***



¡Bienvenido!

Nos complace tenerte como miembro integrante de nuestra empresa. A través de esta cartilla te damos una cordial bienvenida y te invitamos a formar parte de nuestro equipo de trabajo. Aprovechamos esta oportunidad, para orientarte acerca de nuestra estructura, políticas y objetivos de trabajo. Aquí encontrarás también, las competencias cardinales que definen a todos los que formamos parte de CEOM. Éstas, son las herramientas necesarias que te permitirán desempeñarte de forma exitosa dentro de la empresa, y consecuentemente alcanzar los resultados esperados, atendiendo a tus necesidades y a las de todo el equipo.

Esperamos contar con tu colaboración y recuerda que estamos a tu disposición por cualquier inquietud que pueda surgirte.

¡Ánimos y mucha suerte!



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

¿Qué aprendizajes específicos deberías alcanzar?

Cuando finalices la lectura de este manual, deberías estar en condiciones de:

- Reconocer la visión, misión, objetivos y los valores de esta empresa
- Ubicarte dentro de la estructura general de la compañía.
- Identificar los servicios que brindamos y la calidad con la que intentamos hacerlo.
- Comprender la importancia de las competencias clave que definen nuestra gestión.



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



Nuestra Empresa

¿Quiénes somos?

CEOM (Centro Privado de Endocrinología, Osteología y Metabolismo), inicia sus actividades en 1991 como una institución médica destinada al servicio de la salud.

Con un grupo multidisciplinario de trabajo, la empresa fue concebida y proyectada para desarrollar una medicina de avanzada. Su objetivo principal, ha sido desde el inicio crear en la ciudad de Córdoba un espacio científico tecnológico de alto nivel fomentando el desarrollo de la ciencia y priorizando la calidez en la relación médico-paciente.



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Nuestra Empresa...

En la actualidad, el centro cuenta con cuatro grandes áreas:

- El área de medicina asistencial, dedicada primordialmente al estudio de las enfermedades endocrinas y óseas tanto en niños como en adultos, la cual está conformada por una amplia gama de servicios médicos y de asistencia psico-física.
- Un laboratorio bioquímico de investigaciones metabólicas.
- Un departamento de diagnóstico por imágenes.
- Un centro autónomo destinado a la investigación clínica.
(ILAIM)



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



Nuestra Empresa...

¿Cuál es nuestra Visión?

“Ser una institución modelo en la atención y cuidado de la salud”.

¿Cuál es nuestra Misión?

“Proveer a nuestros pacientes un servicio médico de excelencia, contemplando sus necesidades y su satisfacción, buscando alcanzar resultados superiores a través de la eficiencia y la calidad en el trabajo y el desarrollo de vínculos a largo plazo”.



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Nuestra Empresa...

¿Cuáles son los valores con los que nos identificamos?

- ✓ Ética
- ✓ Profesionalismo
- ✓ Compromiso y Calidad
- ✓ Confianza
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Aprendizaje Continuo

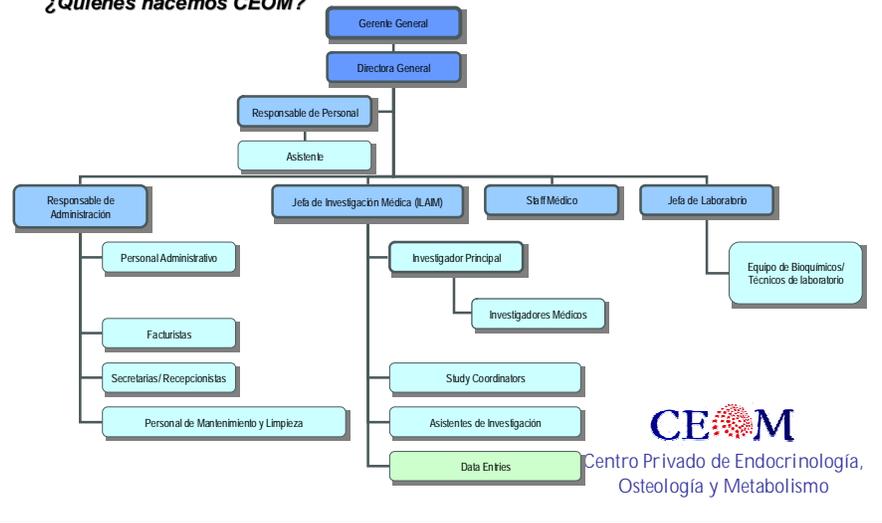


Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



Nuestra Empresa...

¿Quiénes hacemos CEOM?



Nuestra Empresa...

ILAIM (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Médicas)

A partir del año 2004 comienza a funcionar en este centro de manera casi autónoma, un centro destinado a la investigación clínica y farmacológica.

Este instituto, cumple con las normas regulatorias nacionales e internacionales para llevar a cabo protocolos de investigación médica en fases II, III y IV.

A la fecha, llevamos desarrollado una amplia cantidad de estudios de investigación en las áreas de Diabetes, Osteoporosis, Cardiología, Menopausia y Dislipidemias.



Nuestra Empresa...

ILAIM...

Contamos con profesionales altamente capacitados, y el soporte logístico necesario para el desarrollo y buen cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por las entidades regulatorias y la buenas prácticas clínicas.

Hemos sido reconocidos en diferentes oportunidades por distintos centros auditores de Argentina y del mundo, como instituto modelo en el estudio y desarrollo de la investigación científica-médica.



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Nuestros Colaboradores

¿Cuáles son nuestras competencias?

En CEOM existen una serie de competencias que buscamos, valoramos y potenciamos en cada uno de nuestros colaboradores, y que nos permiten establecer estándares de desempeño comunes para alcanzar resultados superiores. Éstas son (Podrás encontrar una definición detallada de cada una de ellas en el Diccionario de competencias que se adjunta a este manual):

- ✓ Orientación a Resultados
- ✓ Iniciativa
- ✓ Innovación y Creatividad
- ✓ Orientación al Cliente
- ✓ Excelencia



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



Nuestros Colaboradores...

- ✓ Calidad de Trabajo
- ✓ Comunicación
- ✓ Negociación
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Adaptabilidad/Flexibilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Dominio de las Emociones
- ✓ Dinamismo
- ✓ Habilidad Analítica
- ✓ Planificación y Organización
- ✓ Desarrollo del Equipo (Competencia de mando)
- ✓ Liderazgo (Competencia de mando)
- ✓ Resolución de Conflictos (Competencia de mando)



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Nuestros Servicios

¿Cuál es la oferta de servicios que brindamos a nuestros clientes?

1) Asistencia médica en las siguientes especialidades:

- | | |
|--|------------------------------------|
| ✓ Endocrinología pediátrica y del adulto | ✓ Cirugía Plástica |
| ✓ Diabetes del niño y del adulto | ✓ Angiología |
| ✓ Reumatología | ✓ Osteología y Metabolismo Mineral |
| ✓ Medicina Interna | ✓ Litiasis Renal |
| ✓ Cardiología | ✓ Anatomía Patológica |
| ✓ Traumatología | ✓ Flebología |
| ✓ Dermatología | ✓ Clínica medica |
| ✓ Ginecología | |
| ✓ Andrología | |



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



Nuestros Servicios...

2) Servicio de asistencia psico-física conformado por las especialidades de:

- ✓Psiquiatría
- ✓Psicología
- ✓Psicopedagogía
- ✓Psicomotricidad



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

Nuestros Servicios...

2) Servicio de laboratorio de alta complejidad auditado y respaldado por controles nacionales e internacionales, especializado en:

- Endocrinología
- Marcadores óseos y tumorales

3) Servicio de Diagnóstico por imágenes:

- Radiología Convencional
- Densitometría Ósea
- Mamografía
- Ecografía Doppler



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



Información de Contacto

- *Dirección:*

Larrañaga 94 esquina Buenos Aires (Nueva Córdoba)

- *Teléfonos:*

Ceom: 4601400/ 4601700/ 4680010/ 4684442

Ilaim: 4661516 (Tel)/ 4681515 (Fax)

Por cualquier duda, consulta o sugerencia que puede surgirte, podés comunicarte con el área de personal en el interno 15 o vía mail a dvarela@ceom.com.ar. Igualmente, adjuntamos a este manual una guía con los internos y correos electrónicos de todo el personal de la empresa para facilitarte la comunicación con todos nosotros.



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo

¡Muchas Gracias!

Esperamos que esta guía haya sido útil para empezar a conocer un poco más a la empresa. Podrás recurrir a ella cuantas veces consideres necesario.

¡Te deseamos un muy buen comienzo!



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo



ANEXO 6: Dinámicas Grupales Genéricas

Dinámicas Genéricas		
1	Objetivo	Visualizar la capacidad que los miembros del grupo poseen para agregar valor a un proceso y alcanzar los resultados.
	Aplicable a:	Todo tipo de puestos.
	Competencias factibles de ser observadas:	Innovación y Creatividad, Orientación a Resultados, Comunicación, Iniciativa, Negociación, Trabajo en Equipo, Habilidad Analítica, Liderazgo
	Actividad:	Se entrega a cada uno de los participantes hoja en donde se plantea un objetivo determinado (el cual puede ser específico o genérico). En las consignas se le indica deberá elegir 3 de los materiales/herramientas que se enumeran abajo para alcanzar dicho objetivo. Luego deberá justificar por qué los eligió. Posteriormente, se solicita a los participantes que agrupen (en uno o más grupos dependiendo de la cantidad de personas) y se pongan de acuerdo en cuáles son los materiales necesarios con los que deberían contar para concretar el objetivo. Después se le solicita a un miembro del equipo que explique al público por qué eligieron esos objetos y cómo fue el proceso decisorio.
	Duración:	Dependerá de la cantidad de participantes. Tiempo estimado: 20/25 min
	Costo:	Mínimo. En función de los materiales utilizados
	Alternativa:	Si la cantidad de participante alcanza o supera las 6 personas podrá subdividirse el grupo en dos.
2	Objetivo	Observar la capacidad de fundamentación de los participantes. Detectar su capacidad de discriminación y discernimiento. Observar cuál es la capacidad de persuasión de los participantes y su criterio de elección. Identificar si poseen capacidad de escucha, interpretación y análisis en función de la actitud que tengan hacia el resto de sus compañeros.
	Aplicable a:	Todo tipo de puestos.
	Competencias factibles de ser observadas:	Comunicación, Trabajo en Equipo, Innovación y Creatividad, Adaptabilidad/Flexibilidad, Dinamismo.



	Actividad.	Se les comenta a los participantes que Dios le ha dicho a Noé que un gran diluvio está a punto de acechar la Tierra y nadie quedará vivo. Para preservar la especie, Noé deberá subir a una barca a todos aquellos animales que crea que son necesarios para el planeta. Para ello, Noé le solicita a los animales que se pongan de acuerdo para ver quien debe salvarse y quien no. A cada integrante del grupo se le facilita un papel en donde figura el nombre de un animal. Quien recibe el papel, deberá convencer y persuadir a Noé para que lo lleve en su barca argumentando con razones válidas.
	Duración:	20-30 minutos
	Costo:	Mínimo. En función de los materiales utilizados
	Alternativa:	Pueden utilizarse otros personajes de ficción en vez de animales.
3	Objetivo	Advertir la capacidad de los miembros del grupo para integrar y conjugar sus intereses con los de los demás. En función de las cualidades establecidas según el criterio de cada persona, se podrán observar cuáles son las expectativas que tienen respecto de quién será su supervisor.
	Aplicable a:	Puestos con personal a cargo
	Competencias factibles de ser observadas:	Competencias de supervisión
	Actividad.	Se entrega a cada uno de los participantes hoja en donde se les indica que todos han sido víctimas de un accidente de avión en el cual eran transportados para cruzar el océano pacífico. Han caído en una isla desierta y los sobrevivientes que han quedado, deberán elegir una persona para que asuma el rol de líder durante todo el tiempo que permanezcan náufragos. ¿Que características creen que debería reunir esa persona?
	Duración:	20-25 minutos
	Costo:	Mínimo. En función de los materiales utilizados
	Alternativa:	Puede utilizarse otro contexto vinculado al entorno organizacional.



ANEXO 7: Entrevista de Egreso

<i>Registro de Entrevista de Egreso</i>	
Aspectos Contextuales	
Apellido y nombre:	
Edad:	
Profesión:	
Lugar y fecha de la entrevista:	
Entrevistador:	
Trayectoria laboral	
Posición al momento del egreso/ Salario:	
Posición al momento del ingreso/ Salario:	
Otras posiciones ocupadas:	
Motivo de la desvinculación	
Aspectos positivos y negativos de la experiencia en la empresa	
Observaciones Adicionales	



Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Martínez Natalia
E-mail:	natym_g2@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. en Gestión de RRHH

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	La Selección por Competencias como Herramienta de Competitividad Organizacional
Título del TFG en inglés	Competency- based Selection as an Organizational Competitivity tool
Integrantes de la CAE	Lic. Ana Miotti - Lic. Verónica Rosso
Fecha de último coloquio con la CAE	29/ 10/ 2010
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	La Selección por Competencias como Herramienta de Competitividad Organizacional - PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:

Después de..... mes(es)



Universidad Empresarial Siglo 21



Centro Privado de Endocrinología,
Osteología y Metabolismo