



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DE GRADO:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
POR COMPETENCIAS
CASO: SERTECH

AUTORA: DANIELA FERNÁNDEZ

TUTOR: LIC. HUGO ORTIGALA

Mendoza, Diciembre 2006

CALIFICACIÓN:

AGRADECIMIENTOS

A Darío, mi gran amor, por ser mi compañero en la vida y hacerme feliz...

A mis padres, mis guías de vida, por confiar en mí y apoyarme concretar mis sueños...

A mis hermanos, mis ángeles de la guarda, por su aguante y contención permanente...

A Alejandra y Laura, mis amigas, por los buenos momentos compartidos y su gran empuje...

Al Lic. Hugo Ortigala y la Prof. Ada Ponzo por su tiempo y dedicación...

A todos los que comparten el día a día y me ayudan a crecer como persona...

ÍNDICE

INTRODUCCION

Propósito	8
Justificación.....	8
Objetivos.....	8
Fuentes de Información	9
Metodología.....	9
Hipótesis.....	10

PRIMERA PARTE - “Conceptos generales sobre Recursos Humanos”

Introducción.....	11
¿Qué es administración de recursos humanos?	12
¿Por qué es importante la administración de los recursos humanos?.....	13
¿Cuales son los objetivos de la Administración de Recursos Humanos?.....	13
La administración de los Recursos Humanos ¿es de línea o de staff?.....	14
Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización.....	15
Administración de Recursos Humanos. Evolución del concepto en la Argentina.....	15
¿Por qué son estratégicos los recursos humanos?.....	16
El Planeamiento de recursos humanos estratégicos	16
¿Cuándo planear?	17
Definición de las principales áreas que componen la Administración de Recursos Humanos.....	18
Reclutamiento de Personal	18
Selección.....	19
Diseño, descripción y análisis de cargos.....	19
Capacitación y Desarrollo	19
Evaluación de Desempeño	21
Compensación	21
Beneficios Sociales	21
Higiene y Seguridad	22
Base de datos y sistemas de Información	22
Auditoria.....	22
Aporte del Área de Recursos Humanos a la empresa.....	22

SEGUNDA PARTE - “Gestión de Recursos Humanos por competencias”

¿Qué es competencia laboral?	24
Competencia y puesto de trabajo.....	27
Conociendo un poco su origen.....	28
¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad?	31
Identificación de las competencias.....	33
Métodos para definir las competencias	34
El análisis ocupacional.....	35
El método DACUM	36
El método AMOD.....	45
El SCID.....	48
El análisis funcional	51
El método ETED.....	53
Clasificación de las competencias laborales.....	56
¿Quién define las competencias dentro de la organización?.....	58
Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos.....	59
Grados de competencia.....	59
Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.....	60
Criterios efectivos para definir competencias.....	60
Un esquema global por competencias.....	61
Cómo aplicar la gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos....	61
Selección.....	61
Entrevistas por competencias.....	61
Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial.....	62
Capacitación y entrenamiento.....	62
Compensaciones.....	62
TERCERA PARTE “Gestión de Recursos Humanos por competencias – CASO SERTECH”	
La empresa.....	64
Visión.....	65
Misión	65
Objetivos.....	65

Estructura.....	66
Productos y Servicios.....	66
Gestión de Recursos Humanos por competencias en SERTECH.....	68
Elaboración del perfil profesional.....	68
Perfiles Profesionales de SERTECH.....	71
Perfil Técnico Informático.....	71
Perfil Responsable Administrativo.....	85
Perfil Gerente General.....	91
Evaluación de Desempeño por Competencias en SERTECH.....	97
¿Quién la desarrollará?	98
¿Qué métodos se utilizarán?	99
¿Cuándo y dónde se realizará?	100
¿Qué evidencias deben recogerse?	100
¿Qué acciones se realizarán a partir de los resultados obtenidos?.....	101
Reglas que deberá seguir el evaluador.....	101
Proceso de evaluación de SERTECH.....	103
 CUARTA PARTE	
Conclusiones	104
 BIBLIOGRAFÍA.....	106

INTRODUCCION

Propósito

El presente trabajo tiene como propósito ofrecer una visión general y de fácil comprensión sobre la Gestión de Recursos Humanos por competencias, con un énfasis central en su directa relación con la generación de ventajas competitivas y su aplicación en la empresa SERTECH.

Justificación

La iniciativa de este trabajo surgió con el nacimiento del emprendimiento familiar SERTECH, con el interés de diseñar – desde sus primeros años - un modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias. Dicha empresa en la actualidad esta constituida por su creador, su esposa y dos empleados.

SERTECH reconoce al recurso humano como una de las fuentes de diferenciación más importante de las empresas. Por tal motivo se considera imprescindible su gestión a través de un modelo que aumente el rendimiento laboral y contribuya a la formación de la ventaja competitiva. Se ha elegido el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias por su gran adaptabilidad a cualquier tipo de organización, el bajo nivel de complejidad al momento de su interpretación y aplicación, y directa relación a la obtención de ventajas competitivas de la empresa.

Objetivos

Los objetivos a alcanzar con el presente trabajo son:

- Analizar las actuales conceptualizaciones y aplicaciones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- Definir los perfiles profesionales por competencias de la empresa Sertech.
- Definir criterios para realizar la Evaluación de Desempeño por Competencias para la empresa.

- Identificar las ventajas de la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Fuentes de Información

Las fuentes de información a las que se recurrieron fueron secundarias y primarias.

Para recoger la información secundaria se procedió a realizar una investigación documental, siendo el fin de ésta encontrar publicaciones referidas a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

La investigación documental se realizó en bibliotecas, revistas, diarios e internet. Luego de recolectada la información se procedió a su selección, descripción, clasificación y su posterior evaluación.

Con respecto a la información primaria, se procede a realizar - fundamentalmente - la observación directa del lugar de trabajo y la realización de entrevistas no estructuradas a empleados, gerente general de SERTECH y especialistas del rubro.

Metodología

El presente trabajo sigue la línea de una investigación documental, a través del análisis de conceptualizaciones y aplicaciones referidas a la Gestión de Recursos Humanos por competencias. Se ha utilizado para ello documentación existente y estrategias de observación, que directa o indirectamente, aportaron la información necesaria para indagar, interpretar y presentar los datos que se vuelcan en el trabajo.

La metodología utilizada se realizó a través de:

- 1) Delimitación del campo de estudio.
- 2) Definición del Marco Teórico y de las actuales conceptualizaciones y aplicaciones de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, a través de diferentes técnicas de localización de datos, análisis de documentos y sus contenidos.
- 3) Comparación de los diferentes modelos y procesos para la elaboración de perfiles profesionales por competencias

- 4) Elección de un modelo, de acuerdo con las características de la empresa objeto del estudio.
- 5) Aplicación del modelo en la construcción de los perfiles profesionales de la empresa SERTECH

La metodología utilizada para la realización de la presente tesis es de primacía organizacional con finalidad modificativa

En cuanto a la estructuración y presentación escrita del trabajo, en su primera parte se encuentra una introducción a los conceptos generales de recursos humanos; en la segunda nociones y análisis de gestión de recursos humanos por competencias, en la tercera sección se presenta a la empresa SERTECH, con la descripción de los perfiles profesionales por competencias y los criterios para realizar la evaluación de desempeño. Finalmente, en su cuarta parte, se encuentran las conclusiones.

Hipótesis

La aplicación en la empresa del modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias potenciaría el rendimiento laboral y contribuiría a la formación de la ventaja competitiva.

PRIMERA PARTE
“Conceptos generales sobre Recursos Humanos”

Introducción

El Recursos Humano es el principal capital de una empresa, posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a una organización. Son el eslabón fundamental para el cumplimiento de las metas y los objetivos, y su buena administración contribuye efectivamente a la ventaja competitiva de la empresa.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- *RECURSOS MATERIALES*: como por ejemplo el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- *RECURSOS TÉCNICOS*: los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- *RECURSOS HUMANOS*: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes

La pérdida de cualquiera de los dos primeros posee como vías posibles de solución la cobertura de un seguro o la obtención de un préstamo, pero para la pérdida del recurso humano no existen soluciones tan simples y prácticas. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que resulta imprescindible considerar al recurso humano como el capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. La administración de este recurso no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

Se debe considerar a cada individuo que pertenece a la organización como persona y como recurso, donde como persona tiene las necesidades propias de un ser humano (aspectos sociales, médicos, familiares, etc.) y como recurso que aporta sus servicios a la empresa y por el cual necesita un sueldo, beneficio, capacitación, planes de crecimiento, etc.. Por ende, a partir de esta concepción deben diseñarse sus estructuras y sus formas de gestión.

¿Qué es administración de recursos humanos?

Antes de hablar de la administración de recursos humanos, es importante hablar antes del concepto de administración, en el sentido amplio del término. Si buscamos en el diccionario la palabra “Administrar” encontramos: “gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan”.

Si hablamos de Administración de recursos humanos, nos referimos entonces a su manejo integral, "a su gobierno".

Dentro de las diferentes funciones que existen desde el inicio al fin de una relación laboral, podemos mencionar:

- Reclutar y seleccionar empleados;
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Vigilar que reciban los correctos beneficios;
- Controlar la higiene y seguridad del empleado;

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

¿Por qué es importante la administración de los recursos humanos?

Es importante conocer las herramientas de recursos humanos, ya que a través de su buena administración evitamos:

- Tomar a la persona equivocada;
- Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho; que la gente no esté comprometida;
- Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.

En conclusión podemos decir entonces que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal, como así también la creación de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del mismo.

Teniendo en cuenta que la organización representa para las personas, el medio que les permite satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos individuales. El principal desafío para quien administra el recurso humano, es conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Ofreciendo a cambio una buena calidad de vida en el trabajo.

Algunos de los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo:

- Un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima social positivo.

¿Cuales son los objetivos de la Administración de Recursos Humanos?

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa. El principal objetivo de esta área es Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.

Otros objetivos son:

- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales
4. Personales

La administración de los Recursos Humanos ¿es de línea o de staff?

Antes de responder esta pregunta es conveniente definir qué es línea y qué es staff. De un modo simple se puede definir como línea aquella área o sector que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, como pueden ser las áreas de producción y de ventas. Se puede considerar de staff aquellas otras que realizan tareas que, si bien son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizadas, por ejemplo, el procesamiento de información.

En relación con nuestro tema, los Recursos Humanos son línea dentro de su área -respecto del propio equipo, y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, podemos decir que a su vez, todos los gerentes de línea son gerentes de Recursos Humanos, porque también seleccionan, entrenan, evalúan y desarrollan a su personal.

Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización

El primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización sobre sus propios recursos humanos, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un 'jefe de personal" que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa. Si por el contrario tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida sus recursos humanos.

También definirá la ubicación de esta área el tamaño de la organización. Cuando las empresas crecen, el departamento de Recursos Humanos se va especializando, creando subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras con la organización de funciones altamente definidas y especializadas.

Administración de Recursos Humanos. Evolución del concepto en la Argentina.

Como ocurría en el resto del mundo, también en la década del sesenta, en nuestro país comenzó un cambio en materia del concepto de Recursos Humanos.

¿Qué pasaba en el mundo empresario? Escasas empresas tenían una Gerencia de Personal; no era usual aún la expresión recursos humanos; lo habitual en compañías grandes era la existencia de un departamento de Personal a cargo de un empleado de mucha experiencia, con conocimiento de leyes laborales y sin estudios universitarios. Ese era el perfil más común de las personas que manejaban el área por aquel entonces. Cuando comenzaron los conflictos gremiales de la década del setenta, esta figura cambió a la de hombres que tenían una fluida relación con los sindicatos. El perfil del número uno de personal por aquellos años - con activistas de tendencias combativas en la dirección gremial de fábricas y sindicatos fuertes - era un varón, generalmente abogado y hábil negociador.

A partir de los ochenta comienza a tomarse conciencia de la necesidad de otro manejo del área y toma primacía el desarrollo de los recursos humanos. La historia argentina se relaciona con la historia de los demás países latinoamericanos con similares problemas políticos, y con la de otros países del mundo a partir de la globalización de la economía.

En resumen se puede decir que la evolución del tema de recursos humanos ha ido desde una oficina de personal - que liquidaba sueldos y controlaba las licencias de ley - hasta la dirección estratégica de los recursos humanos como la concebimos en la actualidad.

¿Por qué son estratégicos los recursos humanos?

Se responde a esta pregunta con un ejemplo: hoy se puede decir que la tecnología es ya un commodity. Con este concepto se está diciendo que las máquinas "A" son tan buenas como las máquinas "B", entonces, ¿cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas "A" y la que vende las máquinas "B"? La gente que trabaja en las respectivas compañías. De ese modo los recursos humanos marcan la diferencia. La única "herramienta" diferenciadora con la que cuentan son sus recursos humanos. Si la dirección de la empresa comparte el concepto antes expuesto, entonces será posible que los gerentes operativos, en conjunto con el área de Recursos Humanos, puedan crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación y entrenamiento de la organización para lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia entre las compañías.

Como ya se dijo antes, es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía. La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de recursos humanos.

La organización de recursos humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten. Esto requiere un fuerte compromiso de Recursos Humanos con la organización.

El Planeamiento de recursos humanos estratégicos

Una de las funciones del área de Recursos Humanos es participar en el planeamiento general de la compañía. Deberá por un lado planear los costos de su área, pero, además y muy importante, puede aportar, participar y colaborar en el planeamiento general. Cuando Recursos Humanos trabaja en forma integrada con las otras áreas puede aportar ideas y soluciones que luego incidirán en procesos de personal. Si por ejemplo, una empresa se propone aumentar su participación en el mercado, solamente lo logrará con su equipo humano.

En consecuencia para realizar el planeamiento de recursos humanos es necesario vincular las prácticas del área con la estrategia empresarial. La estrategia deriva en planeamiento de recursos humanos.

¿Por qué los recursos humanos se consideran estratégicos al inicio de este milenio? Un

nuevo enfoque se ha propuesto en los últimos años y generalizado en todos los especialistas que se ocupan del tema: los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno.

El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Si ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la compañía. Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planeamiento.

A partir de la estrategia general de los negocios, el área de Recursos Humanos diagnostica las necesidades y mejora a partir de allí su función para aportar servicios a la empresa. Los procesos que aplica tienden a asegurar que las estrategias de recursos humanos se cumplan y que estén, a su vez, dentro de las estrategias generales de la empresa. De este modo las estrategias empresariales se convierten en estrategias de recursos humanos.

¿Cómo se unen las estrategias de recursos humanos con las generales de la empresa? Definiendo aspectos sobre los cuales trabajar. Algunos autores denominan a estos aspectos "centros de atención". Si una empresa, por ejemplo, decide focalizar su atención en la calidad, ya sea de un producto o de un servicio, o bien en la competitividad, en la formación continua de su personal, en el buen clima laboral, etc., todos o algunos de estos aspectos pueden ser considerados centros de atención de una compañía en un determinado periodo y si así los define, luego deberá cumplidos.

El planeamiento de los recursos humanos es un tema de la Dirección de la empresa. No es posible que sea únicamente responsabilidad de Recursos Humanos. Las otras áreas deben apoyar y participar. Juntos deberán dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación de la organización. Ningún proyecto de esta naturaleza lo puede realizar Recursos Humanos en soledad.

En síntesis, la función de recursos humanos cambió sus prioridades: debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos, crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

¿Cuándo planear?

El planeamiento de recursos humanos acompaña el planeamiento general de la empresa. Por lo tanto, cada vez que la empresa realice su plan anual será una ocasión para el planeamiento de recursos humanos, y en los "momentos especiales" de la compañía que pueden o no coincidir con el

plan anual.

Se puede pensar en el planeamiento de recursos humanos en las siguientes oportunidades:

- Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio;
- Como resultado de un análisis estratégico del negocio;
- Frente a una necesidad derivada del negocio, como abrir una sucursal o fábrica;
- Frente a una fusión o compra.

El planeamiento de la nómina debe ser numérico y cualitativo.

- Numérico: dar altas y bajas en la nómina.
- Cualitativo: necesidades de entrenamiento y capacitación.

¿Cómo medir al personal? Para conocer la nómina se deben actualizar los datos "hard" de una persona, es decir los datos formales que se pueden relevar a través de un formulario: edad, domicilio, estudios formales, conocimientos específicos. Lo más difícil de evaluar son las competencias o capacidades "soft" tales como el trabajo en equipo o la capacidad de liderazgo. A su vez todos estos datos sobre una persona tienen que estar en relación con el perfil requerido para esa posición.

Definición de las principales áreas que componen la Administración de Recursos Humanos

Reclutamiento de Personal

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no. El reclutamiento: es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es una actividad fundamental de la gestión de Recursos Humanos de la organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Selección

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de recursos humanos como la elección de la persona adecuada para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a. La adecuación de la persona al cargo
- b. La eficiencia de la persona en el cargo

Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Capacitación y Desarrollo

Una vez realizado el reclutamiento y la selección, debemos orientar y capacitar al personal, con el fin de que se desempeñe de la forma esperada en su puesto de trabajo.

La capacitación es un proceso de aprendizaje, son los métodos que se usan para proporcionar al personal nuevas y actuales habilidades que requieran para desempeñar su trabajo. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

El desarrollo es el intento por mejorar su desempeño enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades y con ello lograr el mejoramiento de la organización en sí misma.

Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo son¹:

1- Análisis de las necesidades

Identificar las habilidades específicas que se necesitan para el desempeño del trabajo con el fin de mejorar el desempeño y la productividad.

Analizar a los destinatarios para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.

Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

2- Diseño de la instrucción

Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenidos para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

Asegurarse de que los materiales sirvan para una capacitación unificada, adaptada en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.

Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa, para garantizar la calidad y la eficiencia.

3- Validación

Introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultado piloto para asegurar la eficacia del programa.

4- Aplicación

En su caso, reformar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

5- Evaluación y seguimiento

¹ DESSLER, Gary, Administración de Personal. Pilar Mascaró Sacristán. Octava. Pág.251

Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

REACCIÓN: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación-

APRENDIZAJE: Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes.

COMPORTAMIENTO: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las persona en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.

RESULTADOS: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario

Evaluación de Desempeño

Este tema en particular se ampliará mas adelante, igualmente se considera oportuno realizar una pequeña introducción al tema. La evaluación del desempeño consiste en “calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, el proceso de evaluar implica: 1) Establecer normas del trabajo, 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) Volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media²”.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Compensación

Son todas las formas de pago o recompensas destinadas a los empleados y que se derivan de su empleo, y tiene dos componentes básicos. Por un lado, los pagos monetarios directos, en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones y, por la otra, los pagos indirectos en forma de beneficios económicos, como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador³.

Beneficios Sociales

² DESSLER, Gary, Administración de Personal. Pilar Mascaró Sacristán. Octava. Pág.321

³ DESSLER, Gary, Administración de Personal. Pilar Mascaró Sacristán. Octava. Pág.397

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: la persona y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería y primeros auxilios.

Base de datos y sistemas de Información

El concepto sistema de información gerencial, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

Auditoria

La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

Aporte del Área de Recursos Humanos a la empresa

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.

- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los recursos humanos.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

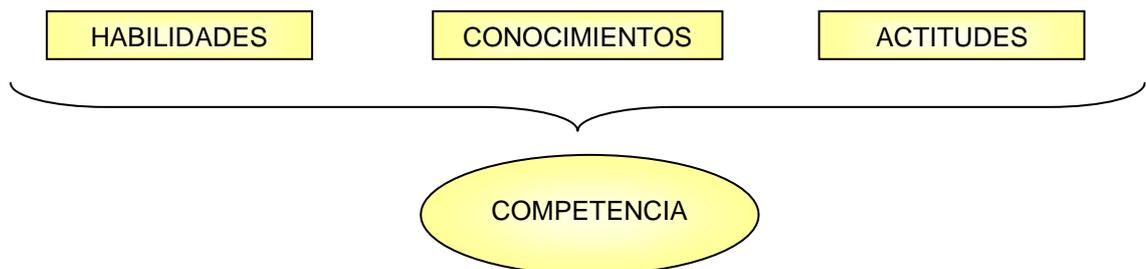
SEGUNDA PARTE

“Gestión de Recursos Humanos por competencias”

Para llegar a diseñar el modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para Sertech y lograr una mayor comprensión sobre la temática, se ha considerado importante realizar una descripción conceptual de la misma.

¿Qué es competencia laboral?

Si se busca en el diccionario la palabra competencia (asociada al tema que nos convoca) la definición que se encuentra es: *“Capacidad, actitud. Conjunto de funciones atribuidas a un órgano o persona”*. Si se busca el término laboral: lo define como: *“perteneciente al trabajo”*. Si se combinan ambas definiciones se puede decir entonces que la competencia laboral es: *“la capacidad o actitud de una persona en el trabajo”*. Al realizar un recorrido por internet o buscar bibliografía sobre competencia laboral, se verifica que existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. No es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Es decir:



Además de la enunciación anterior, se ha seleccionado varias definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos, instituciones de formación, normalización y certificación.

- **Agudelo**⁴: “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”.
- **Bunk**⁵: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.
- **Ducci**⁶: “La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.
- **Gallart, Jacinto**⁷: “Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas”.
- **Gonzci**⁸: “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente”.
- **Le Boterf**⁹: “Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente

⁴ AGUDELO, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1998

⁵ BUNK, G. P., La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Revista CEDEFOP N°1, 1994.

⁶ DUCCI, María Angélica, El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

⁷ GALLART, M. Antonia; JACINTO, Claudia, Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.

⁸ GONZCI, Andrew; ATHANASOU, James, Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia, México, Limusa, 1996.

⁹ LE BOTERF, Guy, La ingeniería de las competencias, París, D'organisation, 1998

(relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”.

- **Mertens¹⁰**: “Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”.
- **Miranda¹¹**: “De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”.
- **Prego¹²**: “...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica.”
- **Kochanski¹³**: “Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral”.

Esta definición es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como

¹⁰ MERTENS, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996

¹¹ MIRANDA, Martín. Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).

¹² MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, Implantación de un sistema de selección por competencias, Madrid, 1998

¹³ KOCHANESKY, Jim, El sistema de competencias, Madrid, 1998

atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David McClelland.

- **Zarifian¹⁴**: "Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional".

Desde cualquier perspectiva, se pueden identificar ideas que se repiten en las definiciones tales como:

- La combinación de conocimientos, habilidades y actitudes.
- La idea de poner en juego, movilizar, capacidades diversas para actuar logrando un desempeño.
- La idea que este desempeño puede darse en diversos contextos, en donde la persona debe ser capaz de comprender la situación para desempeñarse de la mejor manera.

No se trata de algo que la persona aprende para repetirlo después de un tiempo dentro de las mismas coordenadas. Es un aprendizaje que constituye un capital que la persona, con todo lo que es y tiene, pone en juego adaptativamente según las circunstancias en que se encuentre. El concepto de competencias abarca el desarrollo de las actitudes de la persona, lo que el individuo es en su afectividad y su voluntad.

También se puede decir que la competencia es la combinación integrada de un saber, un saber hacer y un saber ser con los demás que se ponen en acción para un desempeño adecuado en un contexto dado.

Los saberes en juego son varios y no se agotan en el saber conocer y saber hacer. Por el contrario, se habla del saber ser que remite a los aspectos de la personalidad del trabajador, especialmente las actitudes, que se ponen en juego en un desempeño competente.

Competencia y puesto de trabajo

Las competencias identifican ante todo resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones, no se refieren a puestos de trabajo, ni a conjuntos de operaciones, se trata de

¹⁴ ZARIFIAN, Philippe, El modelo de competencia y los sistemas productivos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001

situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos.

Lo dinámico es central respecto a las competencias. Los puestos de trabajo están cambiando y las experiencias muestran que un concepto importante es la idea de movilizar las competencias. Esta idea puede tener una doble perspectiva: la personal, correspondiente a cada trabajador movilizándolo o poniendo en movimiento sus propios recursos y la organizacional, en el sentido de la organización laboral movilizándolo las competencias de su fuerza de trabajo. En este aspecto, Montero¹⁵ reconoció que si bien “la escolaridad y la formación profesional garantiza, en principio, una base de conocimientos, la competencia se adquiere a lo largo de la vida profesional en la medida en que esos conocimientos son movilizables y aplicados en la práctica”. La competencia es fundamental tanto en el presente de los trabajadores, como en sus posibilidades de movilidad horizontal y vertical, con ascensos o cambios de trabajo.

Conociendo un poco su origen...

Originalmente el tema de las competencias tuvo sus inicios en la “formación”, algunas instituciones dedicadas a la capacitación, comenzaron a desarrollar sus actividades de una manera distinta a como lo venían haciendo y empezaron a formar por competencias. Paralelamente a esto los gobiernos de los distintos países han iniciado acciones sobre la temática. Posteriormente algunas empresas descubrieron sus beneficios y de a poco pasaron de una gestión tradicional a una gestión de recursos humanos por competencias. Es por ello que la formación por competencias y la gestión de recursos humanos por competencias están sumamente relacionados.

En América Latina el tema ha tenido sus frutos más notables en Argentina, Chile, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

En gran parte, dichos esfuerzos han sido impulsados por la OIT, a través de diversos canales. Asimismo, una serie de organizaciones internacionales como FDI-CORFO, BID-FOMIN, han apoyado los programas y proyectos de investigación y difusión de estos temas en entidades tales como Fundación Chile, en la Certificación de Competencias Laborales; Ministerio de Trabajo

¹⁵ MONTERO LEITE, Elenice, El rescate de la calificación, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1996

de Argentina en el marco del proyecto Experiencias Piloto de Certificación de Competencias Laborales; el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, con un proyecto similar; el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), en la elaboración del Programa de Formación Profesional con enfoque en Competencias; y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) de México.

Se puede mencionar un caso puntual en Chile con *El programa de Educación y Capacitación Permanente "Chile Califica"* el que se está realizando desde fines de 2002. Su objetivo fundamental es establecer las bases de un sistema de aprendizaje y capacitación permanente, con la participación del sector privado (empleadores y trabajadores). El programa tiene cuatro componentes: a) la generación de nuevas oportunidades de educación y capacitación permanentes; b) mejoramiento de la calidad e incremento de la cobertura de la educación técnico profesional; c) establecimiento de instrumentos de apoyo a la provisión de servicios de formación y capacitación permanentes; y d) un componente de fortalecimiento institucional.

En el desarrollo del sistema, un componente clave es la articulación de los diferentes niveles educativos, no solamente para facilitar la movilidad ascendente y el ingreso y reingreso de los participantes, sino también para que la capacitación dé una respuesta pertinente a las necesidades de formación del sector empresarial.

Justamente el componente c) incluye el desarrollo de un marco nacional de competencias a cuyos efectos el programa trabaja en la identificación de estándares, elaboración y ejecución de programas de formación, evaluación y certificación de competencias laborales en nueve sectores en los que se trabaja a nivel de aplicaciones piloto en áreas como gastronomía, gas y electricidad, minería, hotelería, turismo receptivo, informática, frutícola, metal-mecánica y vitivinícola.

Este componente aprovecha los resultados obtenidos con un proyecto orientado al desarrollo del enfoque de competencias que fue desarrollado con fondos del BID y terminó el año 2000. Tal proyecto logró la identificación de competencias y la aplicación de metodologías de evaluación y certificación en sectores como la minería y la gastronomía. Sus resultados están siendo aprovechados por el programa Chile Califica. Los impactos en la productividad se sentirán a partir de la disposición de trabajadores mejor preparados y con las competencias requeridas, quienes a su

vez apreciarán los beneficios del proyecto en términos de una mejor ubicación laboral, la definición de sus trayectorias de desarrollo y una evolución favorable en sus ingresos.

En Europa se puede citar el caso de España con *El Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional*, establecido mediante la Ley orgánica 5/2002 es resultado de una trayectoria de trabajo en el ámbito de la formación que se inicia con la firma del acuerdo económico y social entre el gobierno, trabajadores y empleadores, en 1984. Posteriormente, España ha tenido dos grandes programas nacionales de formación profesional, el primero en 1993 y el segundo en 1998; a partir de cuya experiencia se fue concretando la necesidad de crear un Sistema Nacional de Cualificaciones. Los programas nacionales de formación, en especial el segundo, apuntaron hacia el incremento de la calidad de la formación, la mejora de las cualificaciones de la población activa, la transparencia del mercado de trabajo y un mejor ajuste estructural entre la oferta y demanda laborales. Un factor distintivo de los programas radica en la amplia participación de empleadores y trabajadores en su elaboración.

Esta última labor reviste especial importancia debido a la necesidad de establecer nexos de coordinación entre las tres grandes modalidades de formación que existen en España, a saber:

- La formación profesional reglada, propia del ciclo educativo y que alcanza el nivel máximo de técnico de grado medio o técnico superior para una profesión en particular.
- La formación profesional ocupacional, focalizada en trabajadores desempleados, con el fin de desarrollar las cualificaciones necesarias para su reinserción laboral.
- La formación continua, dirigida a los trabajadores empleados con el fin de actualizarlos y/o recalificarlos.

Con el propósito fundamental de promover y desarrollar las propuestas de integración de las ofertas de formación profesional, así como la evaluación y acreditación de las correspondientes competencias profesionales, fue creado en 1986 el Sistema Nacional de Cualificaciones; posteriormente ha sido modificado con leyes de 1997 y 2000. Como parte del Sistema, el Consejo Nacional de Formación Profesional es el órgano que, con la participación de los agentes sociales, brinda asesoramiento al gobierno en materia de formación profesional.

El Sistema se ha orientado a favorecer principios como el desarrollo personal y la libre elección de una profesión, el acceso igualitario a la formación, la participación tripartita (empleadores, trabajadores y gobierno) y la promoción del desarrollo económico.

En 1999 fue creado el Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL) como órgano técnico de apoyo al Consejo General de la Formación Profesional y con la responsabilidad de definir y mantener actualizado el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales y el correspondiente Catálogo Modular de Formación Profesional.

Sea cual sea el lugar en el que se desarrollen las competencias laborales, se debe tener siempre presente que la base para una cultura empresarial y educacional basada en competencias laborales se fundamenta en la formación de individuos, por lo tanto corresponde al sector privado contribuir para dar el impulso necesario para el establecimiento y/o puesta en marcha de los proyectos iniciados por el gobierno.

¿Cómo se relacionan competencia laboral y competitividad?

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens¹⁶ asoció las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Para este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas. Para Mertens el problema puede sintetizarse en el siguiente

¹⁶ MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997

interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

Las estrategias empresariales hacia el mejoramiento de la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de la estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. De este modo se construyeron redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles - muy valiosos - como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa.

Se puede decir entonces, que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere capacitación para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad de la función de Recursos Humanos, sino que compromete tanto a la alta dirección como al personal de línea.

La empresa al montar un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencia, debe definir las competencias claves para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores - no siempre todos - y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Principalmente la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

- **El énfasis en la empresa:** Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.
- **Referencia en los mejores:** Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- **Competencias diseñadas, más que consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

Identificación de las competencias

La identificación, definición o construcción de las competencias constituye el punto de partida y presenta un conjunto de requisitos entre los cuales se destacan:

- La exigencia de que la competencia sea identificada a partir del trabajo y no de la formación.
- La exigencia de que la identificación sea un proceso participativo.

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

El desempeño del trabajador es clave para definir la competencia, puesto que ella incluye los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe combinar y poner en acción en diferentes contextos laborales.

Puede afirmarse que la identificación de la competencia es el proceso de analizar el trabajo para determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión que son movilizados a fin de lograr los objetivos que tal ocupación persigue.

Para identificar las competencias se acostumbra realizar estudios o análisis ocupacionales a cargo de grupos de trabajo constituidos por personas provenientes de cuatro vertientes distintas: trabajadores, empleadores, técnicos en la especialidad y uno o mas metodólogos especializados en competencias

Métodos para definir las competencias

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más usadas se encuentran:

- ♦ El Análisis Funcional
- ♦ El Análisis Ocupacional, que incluye DACUM/SCID/AMOD.
- ♦ El Análisis Constructivista

Los tres tipos de métodos han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista. Más adelante se realizará una descripción de cada uno,

igualmente la manera más rápida de identificarlos consiste en distinguir el objeto de análisis de cada uno:

Análisis	Objeto de análisis
Análisis ocupacional	El puesto de trabajo y la tarea
Análisis DACUM, AMOD, SCID	El puesto de trabajo y la tarea para definir el currículum de formación
Análisis funcional MAPA FUNCIONAL	La función productiva, con énfasis en la certificación de competencias
Análisis constructivista ETED	La actividad trabajo, el trabajo estudiado en su dinámica

El análisis ocupacional

En palabras de Pujol¹⁷, el análisis ocupacional «es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio» Ha sido y es muy utilizado en distintos ambientes para definir competencias, sobre todo en empresas de los Estados Unidos.

La cédula del análisis ocupacional comienza con lo que se denomina la sentencia inicial para el puesto de trabajo: ¿Qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? El *cómo lo hace* constituye habitualmente el cuerpo del instrumento. La misma cédula tiene espacios para establecer las habilidades y destrezas necesarias y los conocimientos relacionados. En el caso de trabajo físico, se establecen también condiciones y el tipo de esfuerzo requerido. Estos análisis han permitido establecer escalas salariales basadas en factores tales como responsabilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico y ambiente de trabajo.

Hoy los puestos de trabajo cambian continuamente y tienen fronteras muchas veces difusas entre uno y otro, en un escenario organizacional que tiende a la polifuncionalidad y a la flexibilización y a veces hasta la desaparición de los puestos. Esto ha provocado cambios también en el análisis. Entre las más importantes críticas que se le hacen a las formas ortodoxas de este método están las siguientes:

¹⁷ PUJOL, Jaime, Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1980

- ♦ Se centra en tareas y operaciones, con lo cual puede minimizar una serie de contribuciones del trabajador tales como su capacidad para resolver problemas, interactuar efectivamente y tomar decisiones.
- ♦ Su foco en el puesto de trabajo le puede restar potencialidad para identificar competencias transferibles. muy valiosas en 105 actuales contextos de rápido cambio.

Uno de los desarrollos más recientes sobre el análisis del trabajo lo constituyen la familia de metodologías DACUM, AMOD y SCID que se analizan a continuación:

El método DACUM

Este método es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas. Fue desarrollada originalmente en Canadá con el fin de recolectar información sobre los requerimientos para el desempeño de trabajos específicos.

Está considerada como una metodología útil y rápida en la descripción del contenido de las ocupaciones. Es una herramienta ampliamente utilizada en la preparación de los currículos para los programas de nivel técnico y en la elaboración de análisis del trabajo en los Estados Unidos y Canadá. Su difusión en América Latina también ha sido rápida y se cuenta con experiencias en varios países de la región. La metodología se aplica con algunas variaciones dependiendo de las instituciones y actores comprometidos en la promoción de este método.

Principios básicos de la metodología DACUM

Los trabajadores expertos pueden describir su trabajo más apropiadamente que ningún otro. Quienes se desempeñan en las ocupaciones objeto de análisis y desarrollan bien su trabajo son verdaderos expertos en tal tipo de trabajo. Aunque los supervisores y gerentes de línea pueden conocer mucho sobre el trabajo desarrollado usualmente, carecen del nivel de experticia necesario para hacer un buen análisis de tal trabajo.

Una forma efectiva de definir una ocupación consiste en describir las tareas que los

trabajadores expertos desarrollan. Un trabajador puede desempeñar una variedad de tareas que sus compañeros de trabajo y clientes internos aprecian mucho. En esto, las actitudes y el conocimiento por sí solos no son suficientes; su forma de hacer bien las cosas implica el desarrollo de actividades que si son conocidas por la empresa pueden facilitar una mejor capacitación para todos los demás.

Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan la aplicación de conocimientos, conducta y habilidades, así como el uso de herramientas y equipos. El DACUM da importancia a la detección de los factores que explican un desempeño exitoso por lo cual se orienta a establecer no solo las tareas, sino a obtener la lista de tales factores. Especifica también las herramientas con las que interactúa el trabajador, para facilitar el entrenamiento práctico.

El método DACUM se basa en el trabajo conjunto de supervisores y trabajadores quienes mediante la técnica de la lluvia de ideas describen sus ocupaciones. El proceso DACUM descansa en dos factores claves para su éxito:

- a. La selección correcta de quienes integrarán el panel de trabajadores
- b. La disponibilidad de un buen facilitador de la metodología.

Como es una metodología para facilitar el diseño curricular, algunas aplicaciones prevén la presencia de docentes o instructores, pero sobre este tema existen variadas posiciones como se explica más adelante.

Para la selección del panel de trabajadores expertos, se suele sugerir:

- ♦ Escoger los mejores trabajadores de la ocupación bajo análisis (nivel de experiencia y excelente desempeño en la ocupación).
- ♦ No incluir docentes ni supervisores en el panel. Los primeros tienden a guiar el panel hacia sus propias ideas sobre lo que debería ser un programa de capacitación. Por otro lado, la presencia de supervisores tiende a intimidar a los trabajadores y ocasiona que dejen de participar activamente. Algunas aplicaciones del DACUM se inclinan por facilitar la presencia de supervisores en el panel y la presencia de docentes o instructores, pero estos últimos en calidad de observadores.
- ♦ Otro componente clave es el facilitador del taller DACUM. Es quien debe guiar al

panel durante el proceso con objetividad y asegurando que el panel logre un consenso en la descripción de la ocupación. Debe vigilar el estado de ánimo del grupo, su ritmo de avance y asegurarse de que el panel reconozca y asuma el compromiso para redactar la descripción ocupacional en cuestión.

Proceso de elaboración del DACUM

El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:

1. Planificación del taller DACUM
2. Ejecución del taller
3. Elaboración de la descripción ocupacional
4. Validación
5. Agregación de criterios de desempeño (opcional)
6. Revisión final
7. Publicación.

El proceso para el DACUM

Planificación del Taller DACUM		Analizar la situación inicial Definir la ocupación Conformar y orientar el panel
Realización del taller y descripción de la ocupación		Revisar la ocupación y obtener su descripción Definir funciones y tareas
Validación de la matriz DACUM		Someter a análisis de un nuevo grupo Modificar según comentarios
Agregación criterios de desempeño (opcional)		Especificar la calidad del desempeño Agregar un enunciado y un contenido evaluativo
Publicación		

Planificación del taller DACUM

En este paso se suelen realizar varias actividades como son la identificación del área o de las áreas ocupacionales que serán objeto de la descripción mediante el DACUM. Usualmente, de manera previa al taller se especifican las ocupaciones que serán analizadas y se establecen los contactos con el facilitador de la metodología. Los gerentes de la organización laboral son informados de las características y ventajas de su aplicación y se puede realizar una divulgación hacia los trabajadores informándoles el proceso que se adelantará en la organización.

Productos fundamentales en esta etapa son:

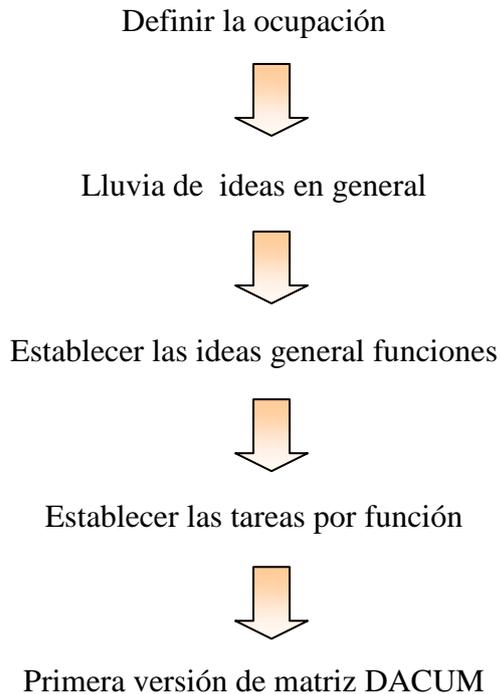
- ♦ La identificación de las necesidades de análisis de ocupaciones de la empresa enmarcada en un diagnóstico conjunto de sus problemas de capacitación.
- ♦ La identificación de las ocupaciones que serán analizadas.
- ♦ La identificación de los servicios de consultoría para la ejecución del taller DACUM.
- ♦ La conformación del panel de trabajadores expertos (entre seis y doce).
- ♦ La especificación del área física para la realización del taller, así como los demás materiales requeridos (sala, cartones, cinta adhesiva, mesas y sillas).

Realización del taller y elaboración de la matriz DACUM

El panel se realiza después de elaborada la planificación del taller DACUM. El panel es esencialmente un trabajo grupal que a partir de la lluvia de ideas elabora, con la guía del facilitador, la descripción ocupacional.

El objetivo en esta etapa es elaborar la descripción de la ocupación en lo que se llama la matriz DACUM. El trabajo se desarrolla en varias etapas.

Etapas de la realización del taller DACUM



Definir la Ocupación: En la primera etapa se establece el objetivo de la ocupación bajo análisis. Normalmente se trabaja con base en un título de ocupación (ejemplo: técnico informático, auxiliar de contabilidad) aunque también puede hacerse con base en una función general desarrollada en un empleo (trabajar en condiciones de seguridad e higiene; documentar procesos para sistemas de aseguramiento de calidad, etc.).

Lluvia de ideas: Cuando se ha definido el ámbito del análisis; se efectúa una lluvia de ideas general con todas las funciones y tareas que los miembros del grupo libremente escriben en sus tarjetas. Inicialmente se fijan en el muro todas las tareas escritas por los trabajadores. El facilitador debe buscar el consenso del grupo para establecer las funciones que componen la ocupación bajo análisis. Una vez logrado este consenso, se procede a establecer las tareas que integran cada función. En esta etapa es factible que se presenten discusiones y que en varios casos deban ser resueltas por votación. El facilitador debe estar atento para mantener el nivel de atención y mantener los objetivos del trabajo presentes en el panel.

Durante todo el proceso, muchas de las tarjetas serán eliminadas al comprobarse que están repetidas o que sus contenidos pueden fusionarse o que no contienen tareas realmente desempeñadas. Las tarjetas que quedan van expresando el mejor nivel posible de descripción de

funciones y tareas integrantes de una ocupación utilizando la matriz DACUM.

Establecer las funciones: Luego de terminar esta etapa, se realiza una primera depuración y se establecen las funciones. Una función es entendida en el DACUM como un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas. Normalmente, una ocupación se logra descomponer en entre seis y nueve funciones.

Criterios para identificar una tarea

Para identificar una tarea, hay que tener en cuenta que la misma:

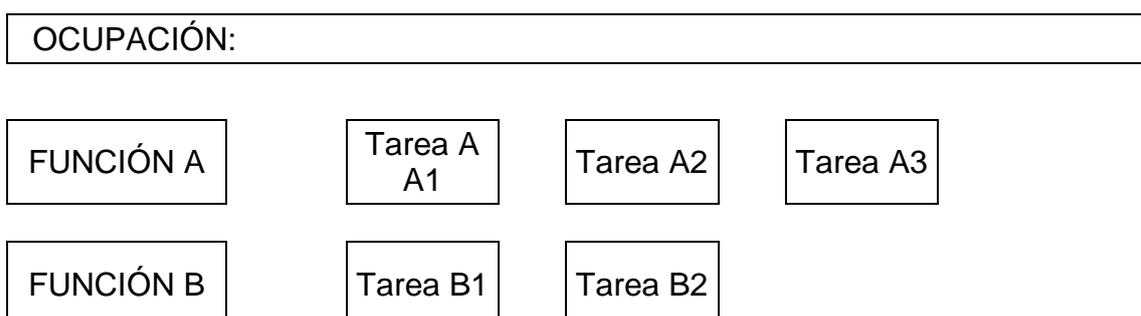
- ♦ Implica una acción que modifica un objeto observando condiciones dadas.
- ♦ La función se centra en el qué se hace, mientras que la tarea se refiere usualmente al cómo se hace.
- ♦ Está conformada por un conjunto de pasos (estos son operaciones elementales)
- ♦ Es desarrollada por un trabajador como parte de un área de su trabajo (de una función)
- ♦ Es observable, verificable, repetible, medible en tiempo.

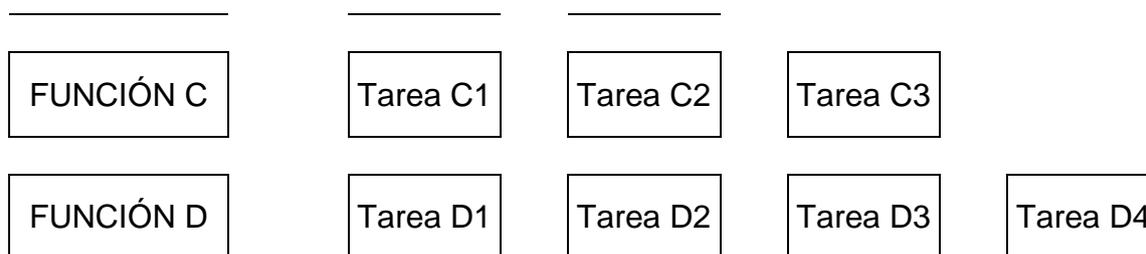
Sugerencias para redactar funciones

Es conveniente acordar la forma de redacción de un enunciado con tres componentes:



Modelo básico de la matriz DACUM





A esta primera versión de la matriz se deben agregar las siguientes especificaciones:

- ♦ Habilidades generales
- ♦ Conocimientos requeridos
- ♦ Actitudes y conductas
- ♦ Máquinas, equipos y materiales utilizados.

Las versiones generales de la metodología incluyen la anterior especificación para la ocupación (para toda la matriz), pero también puede especificarse para cada una de las funciones e incluso, dependiendo de la complejidad de la ocupación y de las tareas realizadas, puede especificarse para cada una de las tareas.

Antes de validar la matriz se sugiere una intervención adicional del facilitador con el fin de perfeccionar la descripción ocupacional en los siguientes aspectos:

- ♦ Cuestionar la redacción de tareas que no sea clara o parezca confusa
- ♦ Cuestionar la utilización de verbos imprecisos o muy generales.
- ♦ Revisar que algunas tareas usualmente desapercibidas no estén mal desarrolladas.
- ♦ Sugerir formas más claras para las expresiones de las funciones y tareas.

Validación de la Matriz DACUM

Una vez terminada la primera versión de la matriz DACUM es necesario establecer su solidez y la representatividad del trabajo que describe. Al efecto se sugiere someterla a la revisión de un grupo nuevo de trabajadores. En esta etapa ya es deseable que sea analizada también por supervisores (si no participaron en la elaboración). Se sugiere fijar una matriz en alguna cartelera visible a los trabajadores para que la conozcan y hagan sugerencias.

Posteriormente se convoca de nuevo el panel junto con los supervisores más cercanos al trabajo en análisis; para conformar el panel de validación. La relación de supervisores a trabajadores no debería exceder de 1 a 5. Entonces todos los comentarios recabados son analizados por el Comité y se adoptan las modificaciones requeridas usualmente por consenso.

Una vez terminada la validación, la matriz puede ser fácilmente utilizada como referente para capacitación, evaluación o formación.

Posibilidad de agregar criterios de desempeño

Una variación interesante en el DACUM es la posibilidad de incluir criterios de desempeño y salvar así una de sus más fuertes debilidades hacia la evaluación. Esto se puede hacer cuando se requiere trabajar con un estándar más detallado que facilite la objetividad de la evaluación. En algunas aplicaciones metodológicas ya se han agregado descripciones para juzgar si la tarea establecida ha sido bien ejecutada.

Un criterio de desempeño es un enunciado que permite juzgar la calidad de la tarea bajo análisis. Dicho de otro modo, permite analizar si el trabajo que describe esa tarea, ha sido bien hecho. Normalmente el criterio de desempeño se construye con un enunciado relacionado con la tarea y un contenido evaluativo sobre ese enunciado.

En este caso, el facilitador debe estar atento a que no se generen confusiones en los conceptos, ni en la forma de entender los criterios de desempeño, ni que se redacten tareas como criterios. Normalmente, el criterio de desempeño responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo saber si la tarea fue bien hecha?

Conviene anotar respecto de los criterios de desempeño que su inclusión en la metodología DACUM toma el concepto y forma de elaboración tal como existe en el Análisis Funcional para las normas de competencia.

Publicación de la matriz DACUM

A este nivel de elaboración, la matriz DACUM ya puede ser divulgada y utilizada para los fines de capacitación, reclutamiento, diseño de programas formativos, etc. Se sugiere publicada con la fecha de elaboración y dando los créditos a todos los trabajadores que participaron en su elaboración.

Fortalezas y debilidades del DACUM

Las principales ventajas del DACUM son:

- ♦ Su corto tiempo de realización, en especial comparado con otros métodos de análisis ocupacional.
- ♦ Utiliza un lenguaje sencillo y evita academicismos
- ♦ Puede ser implementado por los empleados, empleadores y educadores sin necesidad de un especialista académico
- ♦ El facilitador solamente fortalece el papel jugado por los miembros del panel; en el grupo se genera una fuerte interacción
- ♦ Es un método flexible en cuanto a la profundidad con que puede ser desarrollado
- ♦ Facilita una descripción ocupacional fácil de entender tanto por los educadores como por los empleadores y empleados.
- ♦ Los productos nacen de los trabajadores y ello disminuye la resistencia a la adopción de estándares y aclara mejor las descripciones ocupacionales.

También se argumentan algunas desventajas para el DACUM

- ♦ Su principal desventaja es la posibilidad de subdividir las actividades de trabajo en sus partes, con una estrecha visión de los roles que juegan los trabajadores. En efecto, las descripciones suelen quedarse en tareas, lo cual contrasta con la tendencia cada vez mayor de dar autonomía a los trabajadores debido a que su desempeño tiene un alto componente de situaciones y circunstancias en las que debe aplicar sus conocimientos y habilidades para resolver situaciones inesperadas o problemas imprevistos.
- ♦ Los materiales didácticos elaborados pueden estar orientados de modo excesivo a tareas y descuidar el contexto en el que se da el desempeño y su complejidad.
- ♦ Al reducir el papel del trabajador a una serie de funciones y tareas, lo que puede

provocar que su interés se centre más en la descripción de las tareas y descuide el contexto organizacional y el objetivo final de la ocupación en análisis

- ♦ Mientras el DACUM se suele aplicar a nivel de ocupación y aun de puesto de trabajo, el análisis funcional puede efectuarse desde el nivel de sector y empresa con una visión más sistémica del trabajo y su contexto.

El método AMOD

El AMOD recibe su denominación por la expresión A MODel. Este es efectivamente un modelo que utiliza como base al DACUM y le agrega la perspectiva de organización de las funciones y tareas desde el punto de vista del diseño del currículo formativo. La principal innovación del AMOD es su mayor relación con el proceso de diseño curricular debido a que establece la secuencia en que puede hacerse la formación. Además, aporta mayores bases para la evaluación.

El proceso inicial para realizar el AMOD es igual al DACUM; se planifica el proceso, se organiza el panel de expertos, se lleva a cabo la lluvia de ideas utilizando las tarjetas que son fijadas en un muro para que todos las visualicen siempre. A partir de las tarjetas, con el apoyo del facilitador se van depurando las funciones poco claras o las que están repetidas. De este modo se establecen las grandes funciones y luego las tareas que componen cada una de las funciones.

El ordenamiento AMOD según la complejidad de las tareas

Hasta aquí el proceso del AMOD es idéntico al del DACUM, pero en adelante se realiza un ordenamiento según la complejidad de las tareas por cada función. Se trata de organizar las tareas que componen cada función empezando por las más simples y avanzando hacia las más complejas. Ello debe hacerse para cada una de las funciones.

Al finalizar esta organización se tendrán todas las funciones con sus respectivas tareas ordenadas por el criterio de complejidad. Así, se construye una visión de la ocupación y de los diferentes grados de complejidad de las funciones y tareas que la componen.

El ordenamiento según el criterio de aprendizaje: aproximándose al currículo

En esta fase, el criterio de ordenamiento ya no se hace a partir de la complejidad de las funciones y tareas. En este momento, el sentido de organización cambia para mostrar la forma en que debería estructurarse el currículo de aprendizaje de la ocupación.

En el AMOD, se trata de tomar las tareas, aun desde diferentes funciones, y organizarlas siguiendo el criterio:

- ¿Con qué empieza la formación?
- ¿Con qué continúa?
- ¿Con qué termina la formación?36

Se conforman de esta manera grupos de tareas provenientes de diferentes funciones y agrupadas con el criterio de facilitar el aprendizaje de la ocupación. El nivel de complejidad para el aprendizaje puede llevarse con el criterio de lo práctico a lo teórico; o de lo más simple a lo más complejo. En algunos casos los expertos pueden mezclar según su opinión, los dos criterios, para acercarse a las condiciones reales en que se lleva a cabo el aprendizaje para la ocupación en análisis.

El resultado es una matriz con módulos que agrupan tareas correspondientes a diferentes funciones. En cada módulo se incluyen tareas de un nivel de complejidad similar que va complicándose a medida que se avanza de un módulo a otro módulo.

Proceso general del AMOD

- ♦ Realizar proceso DACUM hasta obtener la matriz validada.
- ♦ Ordenamiento de las tareas de cada función; desde la más fácil hasta la más difícil.
- ♦ Estructurar módulos combinando tareas aun de diferentes funciones, con el criterio de facilitar el aprendizaje. Este criterio consiste en colocar los módulos en orden de complejidad; es decir: ¿con qué debe empezar el aprendizaje? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina? Al efecto puede usarse el criterio de ir de lo

más fácil a lo más difícil, o de lo particular a lo general, o el que señale la experticia del grupo.

Cuando está disponible la matriz AMOD, deberá llevarse a cabo un proceso de revisión y validación que garantice su representatividad. Una vez terminado esto, estará lista para llevar a cabo el proceso de formación, como también para ser usada con fines de evaluación y auto evaluación

PASOS

- 1- Lluvia de ideas sobre las tareas que componen la ocupación
- 
- 2- Depuración de las tareas
- 
- 3- Establecer las funciones y las tareas por función. Matriz DACUM.
- 
- 4- Ordenar las tareas en orden de complejidad dentro de cada función
- 
- 5- Ordenar las funciones según la lógica del aprendizaje

Lluvia de ideas sobre las tareas que componen la ocupación: Después se realiza una primera depuración que consiste en revisar y eliminar las tareas repetidas o que no sean relevantes; también pueden fusionarse algunas con otras. El resultado es un lluvia de ideas depurada.

Depuración de las tareas Hasta aquí tenemos solamente una lluvia de ideas sobre las diferentes tareas a ser desempeñadas para llevar a cabo la ocupación. En el paso 3 se deben agrupar estas tareas por funciones. Se trata aquí de establecer las grandes funciones que integran la ocupación y las tareas que integran a cada una. El resultado es la matriz DACUM, base fundamental del AMOD.

Establecer las funciones y las tareas por función. Matriz DACUM: En seguida empieza el proceso AMOD propiamente dicho; esto es, el ordenamiento de las tareas según su grado de complejidad, desde la más compleja hasta la más simple. Este ordenamiento de complejidad se realiza para las tareas dentro de cada una de las funciones.

Ordenar las tareas en orden de complejidad dentro de cada función: Se obtiene así un orden que va de las más sencillas a las más complejas. Finalmente se reorganizan las funciones siguiendo el orden en que es más conveniente incluidas en el currículo. El orden final de las funciones permitirá responder a las preguntas: ¿Con qué comienza? ¿Con qué continúa? ¿Con qué termina el aprendizaje?

Una vez efectuado este ordenamiento, es muy probable que las funciones se conviertan en módulos de aprendizaje; y estos, a su vez, se conformen por cada una de las tareas que integran cada módulo.

Ordenar las funciones según la lógica del aprendizaje: Una regla clave para efectuar la agrupación de las tareas en cada módulo de formación es la de asignarlas siguiendo su orden de complejidad. Nunca se asignará una tarea a un módulo, si la tarea que la precede en su respectiva columna no ha sido asignada previamente.

Como ya se ha expresado anteriormente, el método AMOD mantiene la misma ventaja de rapidez y simplificación del DACUM. Como pariente cercano que es, admite las mismas críticas en cuanto a su limitación para ver la globalidad del proceso de trabajo al centrarse solo en la ocupación.

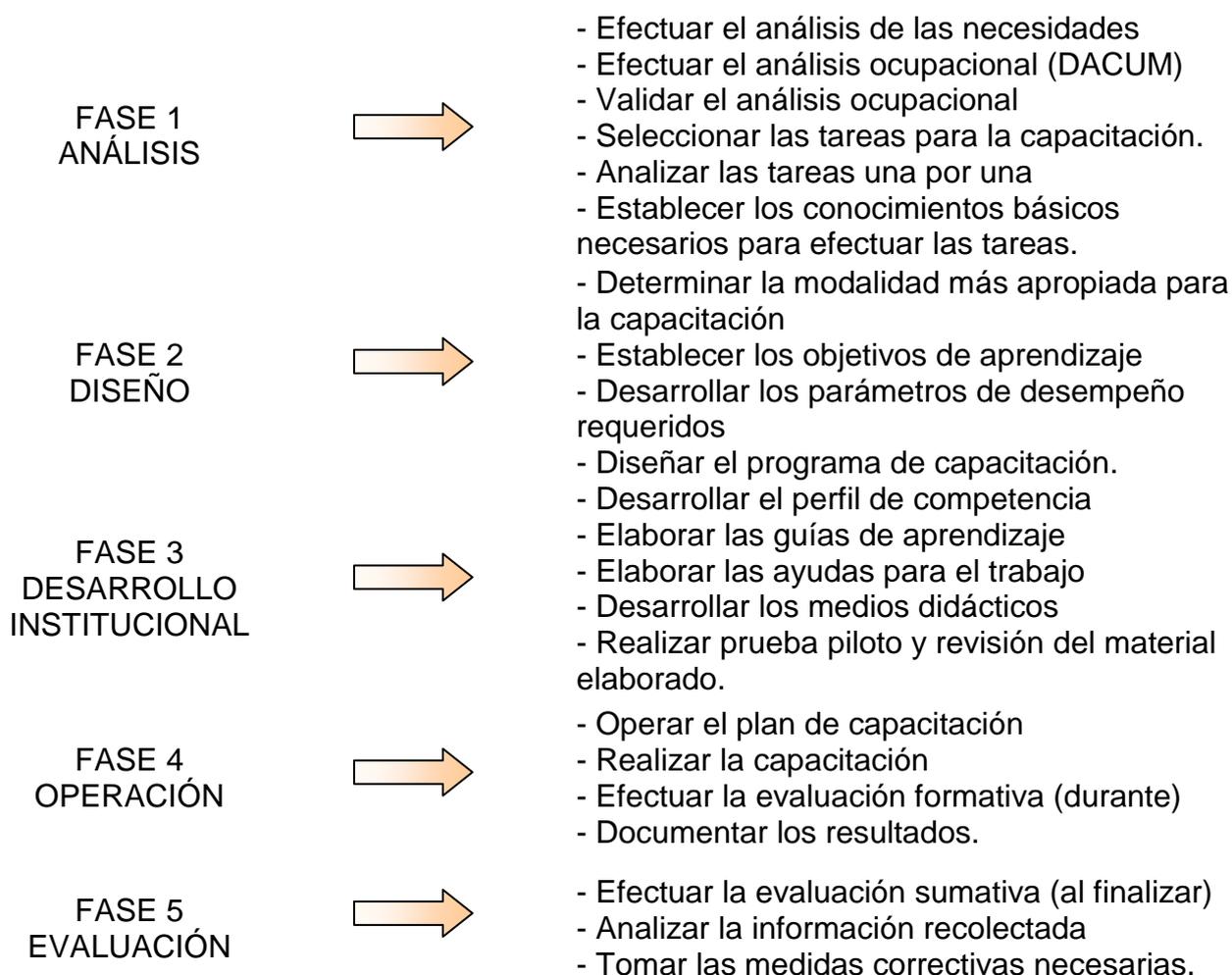
El SCID (*Systematic Curriculum and Instructional Development*)

El SCID (Desarrollo Sistemático e Instruccional de un Currículum) es una metodología enfocada al desarrollo de un currículum relevante, presentada como de alta calidad, en un tiempo corto y a bajo costo. En realidad, lleva a cabo un análisis bastante detallado de las tareas que son identificadas a partir del DACUM.

El DACUM y el SCID guardan una estrecha relación, porque el DACUM hace parte de la metodología de desarrollo curricular del SCID. Esencialmente para aplicar el SCID se debe iniciar elaborando la matriz DACUM y de ahí en adelante se sigue con los pasos que se referirán a continuación.

También puede realizarse el proceso del SCID tomando como base alguna otra forma de descripción de subprocesos integrados al ejercicio de una ocupación. El volumen de trabajo que

exige el nivel de detalle del SCID es de tal magnitud que se suele sugerir hacerla a partir de familias de funciones, ojalá las más representativas a fin de evitar el desestímulo del grupo por el trabajo excesivamente detallado.



La fase de análisis del SCID

En la fase de análisis del SCID se lleva a cabo una detallada revisión de las tareas que integran cada función establecida en la matriz DACUM. Este análisis detallado implica desagregar cada tarea en sus pasos constitutivos.

Para cada paso del análisis SCID, se define lo siguiente:

- ♦ El parámetro estándar de ejecución.

- ♦ Las necesidades de equipos y herramientas.
- ♦ Los conocimientos técnicos aplicados.
- ♦ Los aspectos de seguridad e higiene.
- ♦ Las decisiones que debe tomar el trabajador.
- ♦ Las indicaciones más importantes a tener en cuenta en la ejecución de la tarea.
- ♦ Los errores más comunes que puede cometer.

Usualmente es necesario construir una matriz adicional para representar por cada paso los datos mencionados. De este modo se obtienen dos matrices en el SCID:

- ♦ La primera es la matriz tradicional tipo DACUM.
- ♦ La segunda es la matriz de des agregación de pasos para cada tarea.

Estas sucesivas especificaciones son las que hacen del SCID un método altamente valorado para el diseño de currículos formativos debido a que permite reunir toda la información necesaria para establecer los materiales didácticos, las guías de aprendizaje, la guía para el docente y los demás materiales que incluye. Sin embargo, la excesiva especificación puede enfatizar la crítica que se hace del DACUM, esta vez para el SCID, en el sentido de compartimentar demasiado los componentes explícitos del trabajo perdiendo de vista los procesos complejos de interacción y las competencias de comunicación y trabajo en equipo que muchas veces son la clave del desempeño.

En la fase de diseño del SCID:

- ♦ Se establecen las estrategias (modalidades y métodos de entrega) para la ejecución del programa formativo.
- ♦ Se establecen los objetivos del programa de formación.
- ♦ Se diseñan los instrumentos de evaluación del aprendizaje y
- ♦ Se especifica la logística requerida para ejecutar el programa formativo. Esto incluye la definición del proceso de ingreso de alumnos (cuándo, quién lo efectúa, dónde); las necesidades de formación de los docentes, la sede para ejecutar la formación, maquinarias, equipos didácticos y materiales formativos, duración del curso y recursos de financiamiento necesarios para su ejecución.

El desarrollo instruccional incluye:

- ♦ La definición del itinerario del programa de formación y
- ♦ Las posibilidades de certificación parcial o total de acuerdo con las funciones y tareas consideradas.

Enseguida se elaboran las cartillas guía para los alumnos, los medios didácticos de apoyo y la guía para el docente. Se debe hacer una revisión detallada del currículo desarrollado antes de ser puesto en ejecución.

Luego viene la fase de operación o ejecución de la capacitación, de acuerdo con lo planificado, teniendo en cuenta que el SCID exige realizar la evaluación formativa de los aprendizajes y documentar la operación.

Por último, el SCID incluye la realización de una evaluación sumativa (al final de la ejecución) que permita analizar la ejecución y generar retroalimentación para una posterior aplicación del programa de formación.

El análisis funcional

Otra forma más reciente de ver el mundo del trabajo partió de analizar la relación entre el todo y sus partes integrantes; concebir el trabajo como facilitador del logro de los objetivos; ubicado en el contexto organizacional. A diferencia de los métodos hasta ahora utilizados que se centran en revisar las funciones, tareas y ocupaciones con referencia a una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional, el Análisis Funcional empezó a considerar la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional mismo.

El análisis funcional se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional. Tal función puede estar relacionada con una ocupación, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Es de amplia utilización en países que cuentan con sistemas de certificación de competencias basados en estándares o normas de competencia. De hecho, en los sistemas normalizados de certificación, el

análisis funcional se utiliza para identificar las competencias que son la base de la elaboración de las normas.

Este sistema utiliza estándares de competencia laboral, descripciones de logros laborales que se deben alcanzar en un área laboral determinada. El método está ampliamente difundido entre los organismos privados que participan en el sistema con funciones de certificación de competencias.

Existen dos aspectos fundamentales para la realización del Análisis Funcional:

- ♦ Es un proceso experimental. No existen procedimientos exactos para realizarlo, estos se van construyendo con los aspectos de los participantes. Como tal, no consiste en la aplicación de una fórmula matemática exacta, más bien es un proceso de análisis del trabajo en sus funciones integrantes.
- ♦ El proceso se desarrolla con expertos de la actividad laboral, empleadores y trabajadores siguiendo los lineamientos metodológicos expuestos.

Principios del análisis funcional

Los principios que rigen este análisis son:

- ♦ Se aplica de lo general a lo particular
- ♦ Debe identificar funciones delimitadas (descriptas) separándolas de un contexto laboral específico.
- ♦ El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa consecuencia.

Pasos para realizar el Análisis Funcional:

- ♦ Conformar el grupo de expertos
- ♦ Fijar el propósito: establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar.
- ♦ Desarrollar el mapa funcional.
- ♦ Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia.
- ♦ Redactar los criterios de desempeño.
- ♦ Redactar el campo de aplicación.

- ♦ Redactar las evidencias de desempeño.
- ♦ Redactar las evidencias de conocimientos.
- ♦ Asegurar la calidad del estándar.

El método ETED

El análisis constructivista, basado en la actividad trabajo, tiene su origen y mayor desarrollo en Francia. Mientras el análisis funcional identifica la competencia como atributos de funciones dirigidas a un resultado, este análisis utiliza un constructo denominado ETED, que concibe las competencias como capacidades movilizadas en el proceso de producción, guiadas por el ejercicio de un rol profesional y de otro de interfase entre trabajadores. El concepto de empleo tipo estudiado en su dinámica se refiere a un cúmulo de situaciones individuales lo suficientemente próximas unas de otras como para constituir un núcleo duro de competencias, un piso común que es una entidad coherente.

El ETED describe el núcleo de los empleos entendido como empleo tipo según tres tipos de criterios:

- ♦ La finalidad global o rol profesional
- ♦ La posición en el proceso de producción
- ♦ El rol de interfase.

En el ETED, el trabajo competente se caracteriza por:

- ♦ La capacidad de enfrentar imprevistos
- ♦ La dimensión relacional
- ♦ La capacidad de cooperar
- ♦ La creatividad.

El ETED exige la observancia de dos principios:

- ♦ Variabilidad. Hay que mostrar el trabajo en su variabilidad
- ♦ Tecnicidad. Hay que otorgar un justo lugar al accionamiento de la máquina, la puesta en marcha del método de trabajo, la aplicación de los reglamentos y también a la intervención sobre el material.

La idea es aproximarse a la naturaleza del trabajo de modo que revele los saberes propios a la transformación de una materia o situación, es decir, los saberes en la acción (su movilización, perfeccionamiento, transmisión).

El reconocimiento profesional, más allá de un diploma importante de estudios o un alto salario, es una premisa central de los principios metodológicos del ETED. Las variables que usa para caracterizarla son: la calificación, la formación, la certificación, las clasificaciones convencionales, los salarios, el desarrollo de la carrera, el nombre del oficio, el tipo de empresa donde se ejerce, el estatuto profesional que confiere (liberal, asalariado, público, privado), el sistema de representación profesional y laboral (sindicatos, cámaras), la cultura e historia.

La comprensión de la competencia en el ETED corresponde a un conjunto de atribuciones o de bloques de actividad coherentes desde el punto de vista del individuo y desde el de la organización productiva. Como búsqueda de coherencia en un rango amplio de actividades, el empleo tipo es el *oficio* en las condiciones de variabilidad que introduce la producción moderna. A diferencia de otros enfoques que enfatizan el aspecto técnico organizacional de la noción, el ETED concibe la competencia a partir de una unidad de referencia que vincula la escala de la gestión y la escala humana y social.

Para aplicar el método de análisis ETED se usan instrumentos tales como guías de entrevistas y cuadros de identificación de actores.

Los pasos para aplicar el ETED

- ♦ Identificación de actores
- ♦ Entrevistas
- ♦ Estructuración de la información
- ♦ Escritura y formalización de cada noción
- ♦ Retorno y validación a los grupos técnicos formados por los titulares de los empleos.

De los tres métodos en discusión, este es, sin duda, el más participativo, puesto que se orienta desde la disfunción en el proceso productivo e incluye a las personas de menor nivel de calificación o rendimiento.

Contenidos de un estudio ETED

El ETED tiene una ficha de identificación, una ficha demográfica, las fichas de competencias y las fichas dinámicas.

Las fichas de competencias contienen:

- Atribuciones (¿Qué hace?, ¿en qué red de relaciones?)
- Trayectorias (¿De qué se hace cargo?, ¿para hacer qué?)
- Extensión del campo (¿Cuál es la carga de trabajo?, ¿en qué límites?) - Condiciones de trabajo, aspectos particulares
- Saberes movilizados (saber, saber hacer, saber ser).

Las fichas dinámicas contienen:

- Variabilidad y elasticidad
- Filiación de las competencias - Tendencias de evolución.

Si bien varias obras perciben un gran entusiasmo por el ETED, otras en las críticas se refieren principalmente a las dificultades de organización y realización de la participación que requiere y el tiempo de los procesos.

Los cultores del ETED destacan especialmente su carácter holístico porque: relaciona tareas y atributos, admite que en un desempeño concurren varias acciones intencionales simultáneamente, toma en cuenta el contexto y cultura en que tiene lugar la acción.

La propuesta formativa del enfoque holístico debe integrar: experiencia laboral, conocimiento profesional (técnico), y conocimiento general.

El holismo muestra una dedicación sustantivamente mayor a los aspectos relacionales y a

los aspectos prácticos del desarrollo de la competencia. Se busca, en este sentido, una concepción del trabajo amplia, sin caer en la criticada asimilación de actividades sin relación aparente alguna, y una noción de competencia laboral que sea abarcativa, susceptible de desempeños en tareas y situaciones distintas.

Clasificación de las competencias laborales

Existen múltiples clasificaciones de las competencias laborales, una de ellas es la siguiente:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Por ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

La motivación y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen que la persona tiene de sí misma. Por ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Por ejemplo: conocimiento de programación.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no

pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

- **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Por ejemplo: la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

El tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Otra división que existen de las competencias es aquella que las divide en dos grupos:

1. Las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y
2. Las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

En muchas organizaciones la selección de personal se realiza en base a conocimientos y habilidades y se asume que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias para determinado puesto, o bien, que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Sin embargo sería oportuno pensar en que lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. En empleos de niveles superiores técnicos, de management y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica para cubrir

estas posiciones.



Fuente: Spencer & Spencer.

Hasta el momento hemos hablado de las competencias desde el individuo, entonces, ¿cuál es su relación con las empresas?

Por todo lo expuesto anteriormente podemos afirmar que las competencias individuales y las competencias de las empresas están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la suma de todas las competencias individuales, al igual que, las competencias individuales representan la sumatoria de los conocimientos y cualidades de la persona. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

En otras palabras, así como las competencias son la base y son muy importantes para un individuo, también lo son para la empresa.

¿Quién define las competencias dentro de la organización?

Para la definición de las competencias es imprescindible el compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de

los niveles inferiores de la organización. Se puede solicitar la ayuda a una consultora externa, pero si se realiza esto se deberá trabajar, sin excepción, con los número uno de la empresa para definir las competencias. Será la empresa la que deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia *liderazgo*. No se requiere el mismo liderazgo para el gerente general que para el jefe de producción. Ambos puestos requieren la competencia liderazgo pero de una manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan.

Grados de competencia

Otra variable a definir es el grado de la competencia, continuando con la competencia *Liderazgo*, podemos fijar en ella los siguientes grados:

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las persona hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario. Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Innecesaria: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, es decir esta competencia no necesaria para el puesto

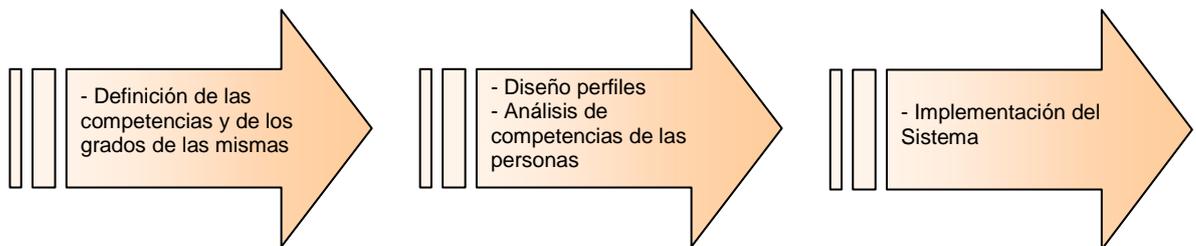
Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por definir la visión de la empresa: *hacia dónde vamos*; los objetivos, la misión: *qué hacemos* y lo principal: la definición de *cómo lo hacemos*:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la dirección de la empresa.
- Prueba de las competencias en un grupo de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implementar este proceso se necesita:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados.
- Diseño de perfiles o puestos de trabajo.
- Análisis de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.



Fuente: *Manual del director de Recursos Humanos.*

Criterios efectivos para definir competencias

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia.

- Definir criterios de evidencia.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño.

Un esquema global por competencias

Las características para la implantación de un sistema de gestión por competencias con éxito son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico;
- Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- Útil para la empresa;
- Fiable;
- De fácil manejo;
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

Cómo aplicar la gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos

Se desarrollará más ampliamente este punto en el capítulo tres aplicando los conceptos al ejemplo práctico de Sertech, no obstante, se hará; una pequeña reseña de cómo se hace gestión por competencias en las distintas funciones de recursos humanos. Para seleccionar o evaluar por competencias necesariamente deben primero definirse las competencias.

Selección

Antes de seleccionar a una persona para ocupar un determinado puesto dentro de la empresa, debemos definir el perfil y las descripciones del puesto por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y las derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Entrevistas por competencias

El punto más importante en este paso es el de entrenar al especialista que realizará la entrevista. Generalmente ocurre que la mayoría de ellos creen *saber entrevistar*. Los hábitos de entrevistas están arraigados en personas con experiencia y adoptar las nuevas técnicas no es sencillo.

La clave es detectar a través de preguntas los *comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar*.

Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial

Una parte fundamental de la gestión por competencias es el proceso de evaluación. Aplicar esta etapa nos permite identificar ¿Cómo están los ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Cubren las expectativas? ¿Es posible entrenarlos?

Si como respuesta a la evaluación, la empresa no obtiene los resultados deseados no significa que debe cambiar a sus ejecutivos y otros colaboradores. Simplemente le permitirá tomar decisiones más acertadas como por ejemplo capacitar, cambiar de puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal. Ello es posible por distintos caminos, a partir de evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño. Si no se sabe qué competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Compensaciones

Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se

considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto. Esta etapa del proceso está sumamente relacionada con la evaluación del desempeño por competencias.

TERCERA PARTE

“Gestión de Recursos Humanos por competencias en SERTECH”

Antes de iniciar la temática de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias de SERTECH, se ha realizado una pequeña descripción de la empresa.

La empresa

SERTECH es una empresa familiar que inicia sus actividades a mediados del año 2004, en sus comienzos se constituye como un proyecto personal del señor Darío Sosa, quien como consecuencia de finalizar sus estudios universitarios en la carrera de Sistemas, empieza a ofrecer servicios a particulares. Con el transcurso del tiempo y ante el aumento de la demanda, este proyecto tiene la necesidad de reorganizarse, por lo que se constituye como una empresa familiar con la incorporación de su esposa – en el área administrativa - y la contratación de dos técnicos informáticos.

Sus principales funciones son brindar soluciones integrales a problemas informáticos, a través de un servicio que apunte a la excelencia. Proporcionar insumos informáticos, derivados de la necesidad que tienen las familias, los profesionales y las empresas de hoy.

En el área corporativa, analiza los requerimientos de cada negocio y diseña la mejor solución, adecuando el hardware y el software a las exigencias de cada empresa. Posee un alto compromiso con la calidad, vocación de servicio, una amplia experiencia y una orientación a la satisfacción del cliente.

Comercializa una amplia gama de productos informáticos, brindando una respuesta justa a los requerimientos tecnológicos de profesionales y organizaciones con una excelente relación costo beneficio.

Realiza configuraciones a la medida de cada usuario, asegurando compatibilidad y tecnología adecuada a cada uno de ellos. Posee extensa disponibilidad de productos, entrega eficaz, garantía de posventa, instalación, y precios competitivos. Todos los productos se encuentran bajo el respaldo y garantía de las mejores marcas del mercado.

Visión:

Ser una empresa líder en la Provincia de Mendoza, en ventas de productos y servicios informáticos, que brinde soluciones integrales a la problemática de las empresas, profesionales y familias, ofreciendo la mejor calidad y una adecuada atención al cliente.

Misión

Ofrecer productos y servicios informáticos de excelente calidad, adaptados a la necesidad de cada familia, profesional o empresa.

Acrescentar de forma duradera el valor de la empresa aumentando la rentabilidad en las actividades e inversiones.

Ser una empresa armoniosamente integrada en la sociedad, asumiendo el compromiso de ejercer la responsabilidad social mediante la práctica de los valores.

Buscar el crecimiento y el pleno desarrollo de las personas en el ejercicio de sus responsabilidades. Desarrollar la diversidad y la riqueza humana de la empresa.

Objetivos:

- ♦ Brindar soluciones integrales a problemas informáticos, desarrollando productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.
- ♦ Ofrecer un servicio que apunte a la calidad y a la excelencia.

- ♦ Identificar los cambios del mercado.
- ♦ Proporcionar a sus integrantes oportunidades de realización personal y profesional.
- ♦ Obtener beneficios económicos para invertir en el crecimiento de la empresa y proporcionar los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

Estructura

La empresa actualmente está constituida por cuatro personas, su dueño, una persona encargada de toda la administración, y dos técnicos de sistemas de información,

Productos y servicios:

Los productos y servicios que ofrece son:

- ♦ **Soporte Técnico**

El soporte técnico incluye la posibilidad de visitar la empresa u hogar para la revisión y reparación de sus equipos. Este servicio implica el diagnóstico de las PC, el presupuesto de arreglo y la ejecución de la obra. Se realiza:

- Instalación, configuración, diagnóstico y reparación para Windows: XP Professional y Home, 2000 Professional y Server, 2003 Server, NT, Millenium, 98, entre otros.
 - Actualizaciones de PC.
 - Optimización del rendimiento de las PC
 - Problemas de fuente, mensajes extraños de error, problemas de arranque, de disco, de mother o micro,
 - Detección y eliminación de virus y spyware.
 - Búsqueda de drivers.
 - Configuración de periféricos (impresoras, scanner, zip, etc.)
 - Instalación de nuevo software
 - Optimizaciones para lograr un mejor rendimiento y minimizar los fallos.
- ♦ **Armado e Implementación de Redes Informáticas**

Reconociendo la eficiencia que representa en las empresas la incorporación de redes, SERTECH ofrece:

- Red de Área Local – LAN
 - Red Interna – Intranet
 - Red Privada Virtual – VPN
 - Red Wireless
 - Conexión a Internet
 - Seguridad en Red
 - Firewalls
- ♦ **Reparación y Mantenimiento de Equipos**
- Consultoría
 - Reparación
 - Relevamiento
 - Servicios preventivos
 - Copias de seguridad
 - Servicios de acceso remoto
 - Visitas por incidencia
 - Limpieza de Equipos
- ♦ **Venta de Insumos, PC y servidores**
- Armado de PC de acuerdo a las necesidades del usuario: oficina, hogar o empresa.
 - Notebooks
 - CPU con configuraciones especiales para oficina, hogar o empresa.
 - SERVERS
 - Venta de servidores a medida
 - Monitores CRT, LCD y Plasma
 - Impresoras y multifunción
 - UPS
 - Microprocesadores, Motherboards, Tarjetas de Video y Sonido, Memorias
 - Discos Rígidos, Lectoras y Grabadoras de CD/DVD
 - Pen Drives, i-Pod, Reproductores MP3 y MP4, entre otros

Gestión de los Recursos Humanos por competencias en SERTECH

Como se ha explicado anteriormente, para realizar el modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias, en primer lugar deben definirse los perfiles ocupacionales de cada puesto. Para realizar la definición de los perfiles por competencias para SERTECH se utilizó el método del Análisis Funcional, por considerarse el más adecuado con las características de la empresa. Se han definido los perfiles de:

- 1- Gerente general
- 2- Encargado/a Administrativo/a
- 3- Técnico/a informático/a.

Si bien la gestión de Recursos Humanos por competencias debe realizarse en todas las funciones del área (selección, capacitación, evaluación de desempeño, etc.), en este caso en particular se desarrollará puntualmente el tema de Evaluación del desempeño por competencias.

Elaboración del perfil profesional

El perfil profesional alude a la reunión de las competencias laborales requeridas para actuar en un área ocupacional definida. Describe las tareas que efectúa una persona competente en el medio laboral de acuerdo a criterios de desempeño que expresan el nivel aceptable de calidad esperado en su ejecución, agrupando las tareas en áreas de competencia o funciones fundamentales que tienen carácter más o menos permanente. Es decir, las competencias que se esperan de una persona en un contexto real de trabajo propias del área ocupacional.

Se orienta a identificar las actividades profesionales que definen el perfil (áreas, sub-áreas y actividades), definir los estándares o criterio de desempeño y establecer los alcances y condiciones del ejercicio profesional.

Los niveles de especialización del perfil: partiendo de una primera caracterización de la competencia general, el análisis del desempeño en una situación de trabajo se realiza a través de tres niveles de especificación de competencias.

Primer nivel de especificación: áreas de competencia: se delimitan las grandes áreas de actividad en las que la persona interviene poniendo en juego sus capacidades. Las áreas de competencia suelen coincidir con funciones fundamentales y permanentes que deben garantizarse en los distintos ámbitos de trabajo de su área ocupacional. Un área de competencia es un recorte amplio de actividades dentro de las cuales se deberán definir las competencias. El alcance y el nivel de esta competencia se determinan en otros niveles de especificación del perfil.

Segundo nivel de especificación: sub-áreas de competencia: se descomponen las áreas de competencia en agrupamientos significativos de actividades afines. Los procedimientos de análisis utilizados se adaptan a cada campo profesional y pueden seguir diferentes criterios.

Tercer nivel de especificación: actividades: se identifican las actividades que la persona debe desarrollar en su práctica profesional, dentro de cada una de las sub-áreas de competencia.

Criterios de realización: consiste en establecer criterio o estándares que se utilizan en situaciones de trabajo para evaluar cuándo la realización de estas actividades es considerada “competente”. Incluyen aspectos técnicos, normativos, actitudinales y de interacción social.

Alcances y condiciones del ejercicio profesional: resulta necesario identificar algunos indicadores que permitan delimitar el alcance y las condiciones del contexto del ejercicio profesional. Dichos alcances y condiciones, se establecen teniendo en cuenta:

- ♦ Los principales resultados esperados del trabajo.
- ♦ Los medios de producción o de tratamiento de la información con los que trabaja.
- ♦ Los procesos y técnicas que caracterizan su entorno.
- ♦ Los datos e información que utiliza en su actividad.
- ♦ Las relaciones funcionales y/o jerárquicas.

El esquema que se ha utilizado para la definición de los perfiles es el siguiente:

Mapa funcional:

<i>Competencia general</i>	
<i>Áreas de competencia:</i>	
Descripción de las principales áreas de competencia	
1-	
2-	
3-	
Área 1:	
Sub-área 1.1.	
Actividades	Criterios de realización
Sub-área 1.2.	
Actividades	Criterios de realización
Área 2:	
Sub-área 2.1.	
Actividades	Criterios de realización
Sub-área 2.2.	
Actividades	Criterios de realización
Área 3:	
Sub-área 3.1.	
Actividades	Criterios de realización
Sub-área 3.2.	
Actividades	Criterios de realización
Sub-área 3.3.	
Actividades	Criterios de realización
Alcances y condiciones del ejercicio profesional	

Perfiles profesionales de SERTECH

Mapa funcional: TÉCNICO INFORMÁTICO	
<i>Competencia general</i>	
Asistir al usuario de productos o servicios informáticos brindándole servicios de instalación, sistematización, mantenimiento, resolución de problemas y asistencia en la adquisición de productos o servicios informáticos, desarrollando las actividades descritas en el perfil profesional.	
<i>Áreas de competencia:</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar la operatoria del usuario, dando apoyo para resolver problemas que habitualmente se le presentan. 2. Mantener la integridad de los datos locales del usuario, protegiéndolos mediante el resguardo preventivo de los mismos, ejecutar acciones anti-virus, incluyendo reparaciones de archivos afectados. Asegurar la eficiencia de su acceso a través de su reorganización física y lógica. 3. Instalar y poner en marcha componentes o sistemas, equipos y redes, por entrega de nuevas versiones o ampliación de capacidades, revisando configuraciones y resolviendo problemas emergentes de la integración de los nuevos componentes con los ya existentes. 4. Mantener equipos y sistemas de baja complejidad o componentes de los mismos. Diagnosticar fallos y realizar el mantenimiento preventivo o primario de componentes físicos y lógicos de computación y comunicación. 5. Optimizar el ambiente informático de trabajo del usuario, desarrollar programas, o adaptar y complementar sus funcionalidades. 6. Asesorar y apoyar en la compra y en la venta de productos o servicios informáticos. Armado de equipos. Colaborará en el relevamiento de requerimientos, identificación de productos, ubicación de fuentes de aprovisionamiento, comparación de precios, presupuestos y especificaciones técnicas. 	

Área 1: Facilitar la operatoria del usuario, dando apoyo para resolver problemas que habitualmente se le presentan

Sub-área 1.1. Instruir al usuario sobre los pasos a seguir ante problemas operativos

Actividades	Criterios de realización
Aconsejar al usuario que registre los errores observados.	Se consultan adecuadamente manuales y documentación del sistema, se asocian los problemas observados con las especificaciones operativas y se sugieren en forma sencilla los criterios a aplicar en la operación.
Implantar el uso de programas de registro de errores.	

<p>Analizar problemas operativos habituales y las causas que los producen.</p> <p>Transmitir al usuario conocimientos básicos sobre funcionalidades y operatoria de los componentes que utiliza.</p> <p>Controlar el resultado de la acción.</p>	
Sub-área 1.2. Asesorar a los usuarios en procedimientos o funcionalidades de sistemas	
Actividades	Criterios de realización
<p>Interpretar las necesidades del usuario.</p> <p>Analizar los procedimientos, funcionalidades y otras características del sistema.</p> <p>Instruir al usuario sobre el adecuado uso de los equipos.</p>	<p>Se adquiere y manifiesta dominio del tema y la experiencia con el sistema. Se organizan los conocimientos en forma apropiada para su transmisión a los usuarios.</p>
Sub-área 1.3. Asesorar en problemas que están fuera del ámbito de la operatoria habitual o que exceden a los conocimientos del usuario	
Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar el problema planteado por el usuario.</p> <p>Asociar la funcionalidad pretendida con funciones del producto o servicio utilizado o con otros productos o servicios disponibles en el mercado.</p> <p>Indicar las posibles soluciones, señalando ventajas y costos comparativos.</p>	<p>Se emplean conocimientos, técnico profesionales y del mercado, al asociar productos y servicios con el problema planteado.</p> <p>Se propone una funcionalidad, producto o servicio que presenta adecuada relación costo/beneficio, expectativa de vida y sencillez, cercanas a la funcionalidad pretendida por el usuario.</p> <p>Se toma en cuenta la factibilidad técnico - económica de poner en práctica la posible solución.</p>
Área 2. Mantener la integridad de los datos locales del usuario y la eficiencia de su acceso	
Sub-área 2.1. Resguardar / Restaurar archivos locales del usuario con datos o programas	
Actividades	Criterios de realización
<p>Diseñar el plan de acción para resguardo y posterior restauración de archivos de</p>	<p>Se toman en cuenta los riesgos para la operatoria y sus posibles consecuencias para el</p>

<p>datos y programas.</p> <p>Copiar, comprimir, descomprimir, encriptar, desencriptar, proteger, desproteger y transferir los archivos.</p> <p>Verificar que las copias de resguardo o la restauración de los archivos sean efectuadas correctamente.</p> <p>Comprobar la normal operatoria de los programas o sistemas restaurados.</p> <p>Registrar las acciones realizadas.</p>	<p>usuario.</p> <p>Se resguardan archivos de datos y programas de acuerdo a las prácticas establecidas por el entorno organizacional y los manuales instructivos de los sistemas..</p> <p>Se consultan los instructivos y los registros de los respaldos para resolver qué, cómo y en qué orden restaurar.</p> <p>Se actúa éticamente, asegurando la confidencialidad de los datos del usuario. Se respetan las normas legales sobre propiedad intelectual y privacidad de datos.</p>
Sub-área 2.2. Reparar datos o archivos afectados	
Actividades	Criterios de realización
<p>Evaluar los riesgos emergentes de la situación observada para los archivos y la operatoria del usuario, y las instalaciones.</p> <p>Resguardar la situación actual de los datos.</p> <p>Diseñar el procedimiento para llevar a cabo las acciones correctivas y acordarlo con el usuario.</p> <p>Restaurar datos, reprocesar grupos de transacciones, reorganizar bases de datos o ejecutar otras acciones correctivas previstas, incluyendo la programación de procedimientos especiales.</p> <p>Indicar al usuario acciones correctivas a su cargo.</p> <p>Verificar la validez de la solución para la operatoria del usuario.</p>	<p>Se diseñan y utilizan procedimientos que toman en cuenta los riesgos de pérdida de información, las prioridades del usuario y minimizan las posibles consecuencias negativas de las acciones a realizar.</p> <p>Se solicita la autorización y supervisión del responsable que corresponda, ante la acción correctiva que involucre datos de transacciones comerciales, patrimoniales, o críticos para la empresa.</p> <p>Se adecuan los procedimientos a normas de seguridad y privacidad de datos y a prácticas profesionales vigentes.</p>
Sub-área 2.3. Prevenir inconvenientes en la integridad de los datos provenientes de la acción de virus informáticos.	
Actividades	Criterios de realización

<p>Diseñar rutinas y procedimientos antivirus.</p> <p>Instalar y Configurar antivirus residentes.</p> <p>Verificar periódicamente la ausencia de virus con programas antivirus.</p> <p>Restaurar programas infectados, a partir de las copias de seguridad.</p> <p>Corregir programas infectados, utilizando los métodos previstos a tal efecto en los programas antivirus.</p>	<p>Se diseñan y utilizan procedimientos que toman en cuenta los riesgos de pérdida de información para el usuario.</p> <p>Se utilizan métodos antivirus adecuados a los riesgos corrientes en el ámbito informático en el que se desenvuelve el usuario.</p> <p>Se verifica que el antivirus a utilizar esté actualizado.</p>
---	---

Sub-área 2.4. Reorganizar física y lógicamente los datos del usuario.

Actividades	Criterios de realización
<p>Reorganizar físicamente los soportes magnéticos.</p> <p>Reorganizar lógicamente archivos de bases de datos.</p> <p>Condensar espacios no utilizados.</p> <p>Depurar registros de escasa utilización transfiriéndolos a archivos históricos.</p>	<p>Se toman en cuenta los riesgos para la operatoria y sus posibles consecuencias para el usuario.</p> <p>Se atiende a las prácticas establecidas por el entorno organizacional y los manuales instructivos de los sistemas.</p> <p>Se registran los datos transferidos a archivos históricos.</p>

Área 3. Instalar y poner en marcha equipos de computación y redes, componentes de los mismos, programas y sistemas, o funcionalidades adicionales.

Sub-área 3.1. Planificar la instalación, compatibilización y vinculación a realizar con los componentes entre sí, con el sistema, con el entorno máquina y con el ambiente de red.

Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar el entorno de máquinas, dispositivos, sistemas y ambiente de red en el que se inserte.</p> <p>Evaluar posibles riesgos para los archivos o instalaciones del usuario.</p> <p>Establecer ubicaciones para equipos y dispositivos y diseñar el recorrido de cables.</p>	<p>Se consideran posibles riesgos, previendo acciones de resguardo.</p> <p>Se minimiza la longitud o costo del cableado.</p> <p>Se considera el entorno informático y los riesgos al reformular los procedimientos previstos en los manuales de instalación</p>

<p>Revisar el procedimiento de instalación en función del entorno informático y de los riesgos.</p>	
<p>Sub-área 3.2. Instalar programas y sistemas de comercialización masiva o componentes de o para los mismos</p>	
Actividades	Criterios de realización
<p>Preparar el medio de distribución o soporte lógico del software para que esté disponible y en condiciones de ser instalado.</p> <p>Ejecutar los pasos previstos en el procedimiento de instalación.</p> <p>Corregir archivos de configuración por medio del programa instalador</p> <p>Personalizar interfaces, procedimientos de uso y entorno lógico.</p> <p>Verificar funcionalidad y características de lo instalado.</p> <p>Indicar al usuario el procedimiento adecuado de operación.</p>	<p>Se consulta y actúa de acuerdo al plan de instalación y los manuales de instalación del software.</p> <p>Se personalizan las interfaces, procedimientos de uso y entorno lógico de acuerdo a lo requerido por el usuario y se registra dicha personalización para futura referencia.</p> <p>Se adecuan los procedimientos a normas de seguridad informática y prácticas profesionales vigentes.</p>
<p>Sub-área 3.3. Instalar componentes de programas y sistemas hechos a medida o de difusión limitada</p>	
Actividades	Criterios de realización
<p>Averiguar si existe un procedimiento válido de instalación.</p> <p>Diseñar un procedimiento de instalación adecuado a la instalación, adaptando el preestablecido, si resultare necesario.</p> <p>Preparar el medio de distribución o soporte lógico del software.</p> <p>Ejecutar los pasos previstos en el procedimiento de instalación.</p> <p>Ajustar interfaces y resultados obtenibles por generadores de informes.</p>	<p>Se consulta y actúa de acuerdo a las prácticas establecidas en el entorno organizacional y la documentación disponible del software.</p> <p>Se actúa como nexo bidireccional inteligente entre el programador del sistema y el usuario.</p> <p>Se adecuan los procedimientos a normas de seguridad informática y prácticas profesionales vigentes.</p>

<p>Cargar parámetros y valores constantes propios del usuario;</p> <p>Verificar el correcto funcionamiento de lo instalado.</p> <p>Indicar al usuario el procedimiento adecuado de operación.</p>	
Sub-área 3.4. Instalar equipos de computación o componentes para los mismos.	
Actividades	Criterios de realización
<p>Configurar los componentes a instalar, fijando los elementos físicos y de conmutación lógica en la posición que corresponda.</p> <p>Desmontar y montar plaquetas, cables o fuentes afectados.</p> <p>Interconectar los dispositivos externos que corresponda.</p> <p>Indicar al usuario el procedimiento adecuado de operación.</p> <p>Registrar las acciones realizadas en el sistema de SERTECH.</p>	<p>Se consulta el plan de instalación y los manuales u hojas de especificación del hardware, previendo los elementos de trabajo o para adaptación que se requieran.</p> <p>Se actúa de acuerdo a normas de seguridad eléctrica y los procedimientos minimizan los riesgos para el puesto de trabajo.</p> <p>Se verifican las características, funcionalidad y comportamiento de lo instalado.</p> <p>Se verifican los datos ingresados en el sistema de SERTECH.</p>
Sub-área 3.5. Instalar componentes físicos de redes	
Actividades	Criterios de realización
<p>Tender y fijar los cables que corresponda.</p> <p>Configurar los componentes a instalar, fijando los elementos físicos y de conmutación lógica en la posición que corresponda.</p> <p>Instalar los dispositivos de amplificación y adecuación de señales.</p> <p>Desmontar y montar plaquetas y cables.</p> <p>Comprobar la eficacia y eficiencia de la conexión.</p>	<p>Se consulta el plan de instalación y los manuales u hojas de especificación del equipamiento y del sistema operativo de la red, previendo los elementos de trabajo o para adaptación que puedan requerirse.</p> <p>Se verifica la presencia de posibles fuentes de interferencia electromagnética y sus efectos sobre la instalación.</p> <p>Se deja constancia escrita de los resultados obtenidos por los controles sobre la eficacia y eficiencia de la conexión.</p> <p>Se actúa de acuerdo a normas de seguridad</p>

<p>Indicar al usuario el procedimiento adecuado de operación.</p> <p>Registrar las acciones realizadas en el sistema de SERTECH.</p>	<p>eléctrica y se emplean procedimientos que minimizan los riesgos para el puesto de trabajo.</p> <p>Se verifican los datos ingresados en el sistema de SERTECH.</p>
<p>Sub-área 3.6. Compatibilizar funcionamiento y establecer vínculos entre componentes de equipos de computación y redes, programas y sistemas.</p>	
Actividades	Criterios de realización
<p>Ingresar las identificaciones que correspondan en los archivos de configuración.</p> <p>Ingresar parámetros y protocolos de comunicación.</p> <p>Establecer e ingresar nombres y referencias simbólicas de dispositivos y componentes accesibles a través de la red.</p> <p>Revisar la topología de la red por medio de los programas auxiliares para su administración.</p> <p>Indicar al usuario el procedimiento adecuado de operación.</p>	<p>Se consultan los manuales de hardware y software correspondientes, relacionando los componentes a integrar en función de los objetivos establecidos.</p> <p>Se utilizan apropiadamente los programas supervisores.</p> <p>Se adecuan los procedimientos a prácticas profesionales y de seguridad informática, sin dejar contraseñas abiertas.</p> <p>Se verifica la funcionalidad, características y comportamiento de lo integrado.</p> <p>Se actúa de acuerdo a normas de seguridad, minimizando los riesgos para el puesto de trabajo.</p>

Área 4. Mantener componentes de equipos de computación y comunicaciones, programas y sistemas.

Sub-área 4.1. Diagnosticar fallas y problemas encontrados por el usuario durante la operatoria habitual, evaluando alternativas de solución.

Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar el problema observado.</p> <p>Orientar al usuario para que reproduzca las condiciones en que se produce el error.</p> <p>Asociar síntomas con probables causas.</p> <p>Planificar y realizar ensayos para descartar y determinar las causas.</p>	<p>Se intenta reproducir la situación de fallo bajo condiciones observables y explorar el entorno de causas posibles.</p> <p>Se ensayan exhaustivamente las causas, de mayor a menor frecuencia de aparición.</p> <p>Se actúa de acuerdo a normas de seguridad y se utilizan procedimientos que toman en cuenta la seguridad informática.</p>

<p>Disponer las medidas de seguridad o resguardo que correspondan.</p> <p>Elegir reemplazos para los componentes afectados.</p> <p>Indicar las posibles soluciones al usuario</p> <p>Registrar las acciones realizadas en el sistema de SERTECH.</p>	<p>Se indican soluciones factibles de poner en práctica, tomando en cuenta su costo.</p> <p>Se verifican los datos ingresados en el sistema de SERTECH.</p>
<p>Sub-área 4.2. Reemplazar componentes defectuosos de equipos de computación y redes</p>	
<p>Actividades</p>	<p>Criterios de realización</p>
<p>Seleccionar el componente adecuado como reemplazo.</p> <p>Montar/desmontar plaquetas, cables, fuentes u otros componentes.</p> <p>Realizar la reparación.</p> <p>Verificar la configuración correcta del componente de reemplazo a ser instalado.</p> <p>Probar el funcionamiento del conjunto, asegurando que en la misma interviene el componente instalado.</p>	<p>Se evalúan los componentes de reemplazo de acuerdo a un criterio de compatibilidad, integración, calidad y precio.</p> <p>Se interpretan adecuadamente los manuales u hojas de especificación del material instalado o a instalar.</p> <p>Se privilegia la seguridad de los datos del usuario.</p> <p>Se registran las acciones realizadas en los sistemas de SERTECH.</p>
<p>Sub-área 4.3. Reinstalar componentes de programas y sistemas.</p>	
<p>Actividades</p>	<p>Criterios de realización</p>
<p>Preparar el medio de distribución o soporte lógico del software original para que esté disponible y en condiciones de ser instalado.</p> <p>Identificar los archivos que pueden resultar afectados por el procedimiento de instalación.</p> <p>Resguardar los archivos que contengan personalizaciones o puedan resultar afectados.</p> <p>Ejecutar los pasos previstos en el procedimiento de instalación.</p>	<p>Se consulta y actúa de acuerdo a los manuales de instalación del software, tomando en cuenta los riesgos para la existencia y privacidad de los datos del usuario.</p> <p>Se revisan y actualizan las personalizaciones registradas para referencia del puesto de trabajo.</p> <p>Se procede de acuerdo a normas de seguridad informática, confidencialidad y a prácticas profesionales vigentes.</p>

<p>Corregir archivos de configuración y personalizar interfaces, procedimientos de uso y entorno lógico según los archivos resguardados y la práctica del entorno organizacional.</p> <p>Verificar funcionalidad y características de lo instalado.</p> <p>Rectificar y ratificar al usuario el procedimiento de operación.</p>	
Sub-área 4.4. Compatibilizar y vincular componentes de equipos y redes, programas y sistemas	
Actividades	Criterios de realización
<p>Ingresar las identificaciones, parámetros, permisos y protocolos de comunicación que correspondan.</p> <p>Ingresar nombres y referencias simbólicas de dispositivos, según lo registrado.</p> <p>Comprobar la topología de la red por medio de los programas auxiliares para su administración.</p>	<p>Se verifica la funcionalidad, características y comportamiento de lo integrado.</p> <p>Se actúa de acuerdo a normas de seguridad, minimizando los riesgos para el puesto de trabajo.</p> <p>Se adecuan los procedimientos a prácticas profesionales y de seguridad informática.</p>
Sub-área 4.5. Configurar componentes de equipos y redes, programas y sistemas	
Actividades	Criterios de realización
<p>Definir la configuración deseada.</p> <p>Resguardar datos pasibles de ser afectados.</p> <p>Corregir archivos de configuración a través del programa instalador o de utilitarios.</p> <p>Fijar los elementos de conmutación lógica de las plaquetas en la posición que corresponda.</p> <p>Probar la corrección de la configuración.</p> <p>Registrar las acciones realizadas para referencia.</p>	<p>Se actúa metódicamente, consultando los manuales y hojas de especificación correspondientes, y se verifica o modifica la configuración en base a los requerimientos.</p> <p>Se actúa de acuerdo a normas de seguridad eléctrica y prácticas profesionales vigentes.</p> <p>Se verifican las características, funcionalidad y comportamiento de lo configurado.</p>

Sub-área 4.6. Programar y efectuar mantenimiento preventivo de componentes de equipos y redes, programas y sistemas.	
Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar el equipamiento y las aplicaciones utilizadas en cada puesto de trabajo.</p> <p>Establecer rutinas de revisión y limpieza de componentes de equipamiento computacional.</p> <p>Establecer rutinas de control y reaprovisionamiento de existencias de elementos consumibles.</p> <p>Diseñar rutinas de verificación de conexión y rendimiento en comunicación de datos.</p> <p>Ejecutar periódicamente las rutinas de mantenimiento previstas.</p>	<p>Se ajustan las rutinas de mantenimiento en base al análisis de los registros.</p> <p>Se utilizan adecuadamente programas supervisores de redes para evaluar su rendimiento.</p> <p>Se respeta el orden y la limpieza de los elementos del usuario.</p> <p>Se aplican criterios que relacionen costo de mantenimiento.</p>

Área 5. Optimizar el ambiente informático de trabajo del usuario y desarrollar programas, o adaptar y complementar sus funcionalidades.	
Sub-área 5.1. Analizar requerimientos planteados por el usuario respecto a problemas que involucren sistemas de información.	
Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar necesidades del usuario.</p> <p>Tomar conocimiento del problema específico..</p> <p>Especificar requerimientos y limitaciones de la solución.</p> <p>Obtener el acuerdo escrito del usuario con la especificación.</p>	<p>Se utilizan técnicas de relevamiento de información y de análisis y especificación de sistemas.</p> <p>Se documentan las especificaciones de requerimientos.</p> <p>Se logra involucrar al usuario con el proyecto y se obtiene su comprensión efectiva de lo especificado antes de conseguir su acuerdo formal.</p>
Sub-área 5.2. Optimizar comportamiento de aplicaciones y sistemas, incluyendo operación en redes.	
Actividades	Criterios de realización
<p>Comparar situación actual contra la situación ideal deseada.</p>	<p>Se establecen posibles asociaciones de causa/efecto para analizarlas exhaustivamente</p>

<p>Analizar situaciones y síntomas del desajuste en la operatoria.</p> <p>Descartar causas poco probables.</p> <p>Seleccionar parámetros a verificar del comportamiento del sistema.</p> <p>Medir el comportamiento del sistema en términos de tiempos de respuesta y recursos comprometidos o consumidos.</p> <p>Identificar causas probables.</p> <p>Realizar los cambios necesarios para llevar el comportamiento del sistema a los valores deseados.</p> <p>Verificar la corrección de los cambios efectuados.</p> <p>Obtener la aprobación de la solución por escrito por parte del usuario.</p>	<p>en orden de su mayor probabilidad de ocurrencia e irlas descartando.</p> <p>Se plantean mediciones para comprobar una causa por vez, utilizando métodos y herramientas objetivos.</p> <p>Se registra la situación hallada, las acciones y las verificaciones realizadas.</p> <p>Se respeta la confidencialidad de los datos del usuario y se opera de acuerdo a normas de seguridad..</p>
<p>Sub-área 5.3. Realizar adaptaciones de programas para dar solución al problema especificado</p>	
<p>Actividades</p>	<p>Criterios de realización</p>
<p>Determinar enfoque de la solución a dar a los requerimientos.</p> <p>Seleccionar herramienta a utilizar.</p> <p>Estructurar los datos y procedimientos involucrados.</p> <p>Definir interfaces, pantallas y otros componentes de la solución.</p> <p>Obtener el acuerdo escrito del usuario con la solución diseñada.</p>	<p>Se considera los criterios de utilidad, durabilidad y costo para la selección de la herramienta a utilizar.</p> <p>Se toma en cuenta la integración con lo existente y se aplican buenos criterios técnicos y en el diseño.</p> <p>Se diseñan interfaces amigables con el usuario.</p> <p>Se documenta la especificación de los componentes de software a realizar.</p> <p>Se logra una adecuada comprensión del usuario con lo diseñado, antes de conseguir su aprobación formal.</p>
<p>Sub-área 5.4. Definir componentes de equipos de computación y redes, programas y sistemas, necesarios para la nueva operatoria requerida por el usuario.</p>	
<p>Actividades</p>	<p>Criterios de realización</p>
<p>Establecer necesidades adicionales al</p>	<p>Se demuestra conocimiento buscando</p>

entorno de operación. Formular y analizar comparativamente soluciones alternativas. Indicar acciones a tomar.	alternativas de equipamiento y sistemas Se utilizan criterios adecuados de costo/beneficio al seleccionar entre alternativas.
Sub-área 5.5. Programar los componentes de la solución.	
Actividades	Criterios de realización
Escribir procedimientos y funciones que configuran la solución. Generar el código ejecutable. Corregir los errores sintácticos. Comprobar que dichos procedimientos se ajustan a lo especificado.	Se escribe con estructuración y documentando todo lo realizado. Se prepara una cobertura completa de datos de prueba. Se registran, analizan y corrigen los errores observados.
Sub-área 5.6. Probar la solución acordada.	
Actividades	Criterios de realización
Planificar la prueba. Preparar los datos y condiciones pertinentes a la prueba. Verificar los resultados en el entorno operativo. Obtener la aprobación de la solución por escrito por parte del usuario.	Se prepara una cobertura de los datos de la prueba, y se indican los resultados a esperar, ateniéndose a las especificaciones del sistema. Se registran, analizan y corrigen los errores observados. Se realizan pruebas sucesivas que registran disminución en la cantidad de errores y tienden a cero. Se logra la participación del usuario en el proceso de pruebas.
Sub-área 5.7. Implementar la solución en el entorno operativo del usuario.	
Actividades	Criterios de realización
Comunicar al usuario la forma de operar. Indicar las acciones a realizar por primera vez. Acompañar los pasos iniciales de la operatoria.	Antes de iniciar la operación del nuevo componente, se prepara documentación de referencia para el usuario. Se guía y brinda asistencia al usuario que opera el sistema.

Obtener la conformidad por escrito del usuario con la operatoria lograda.	
---	--

Área 6. Asesorar y apoyar en la compra y en la venta de productos o servicios informáticos. Armado de equipos.

Sub-área 6.1. Apoyar técnicamente a la venta o compra de productos o servicios informáticos.

Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar necesidades informáticas.</p> <p>Identificar qué productos o servicios pueden responder a dichas necesidades.</p> <p>Proyectar configuraciones de dichos productos o servicios.</p>	<p>Se aplican criterios técnico/económicos para asociar necesidades con productos o servicios que las pueden satisfacer.</p>

Sub-área 6.2. Armar equipos de computación para su venta.

Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar las necesidades a cubrir.</p> <p>Relevar disponibilidad y costo de componentes en plaza.</p> <p>Diseñar la configuración de los equipos.</p> <p>Calcular cantidades para solicitar la adquisición de componentes y montar equipos.</p> <p>Registrar el consumo de componentes y materiales.</p> <p>Verificar el funcionamiento correcto de los equipos.</p>	<p>Se maneja información sobre el mercado de equipos y componentes.</p> <p>Se diseñan configuraciones equilibradas y completas, ajustándose a las necesidades relevadas y respondiendo al estado actual de la tecnología.</p> <p>Se utilizan herramientas y prácticas adecuadas en el montaje de los componentes.</p>

Alcances y condiciones del ejercicio profesional

Principales Resultados del Trabajo

Productos, componentes, equipos, software y servicios competitivos, garantizando la excelencia en el servicio y la satisfacción de los clientes.

Medios de Producción o de Tratamiento de la Información

Manuales de referencia de software y de hardware y ayudas en línea.

Herramientas de programación y control.

Lenguajes y ambientes de programación

Conjuntos, plaquetas, cables y accesorios.

Medios de distribución de software, incluyendo servicios provistos a través de redes de todo tipo.

Procesos y Técnicas

Procesos

Diagnóstico de incidentes reportados.

Ampliación de capacidad o actualización de recursos informáticos.

Reorganización física y lógica, resguardo, protección, cifrado y compresión de datos.

Técnicas

Aplica criterios de seguridad informática.

Programación y administración de actividades

Se utilizan técnicas de análisis, programación y prueba de sistemas, incluyendo técnicas de medición de uso de recursos informáticos.

Recuperación, instalación o reinstalación de programas.

Sistemas de control de accesos, programas antivirus.

Normas de privacidad de la información.

Datos e Información

Información sobre el incidente o problema a resolver.

Descripción funcional y operativa de equipos, programas y sistemas.

Normas técnicas.

Especificaciones técnicas, descripción funcional y operativa de equipos y componentes

Descripción de sistemas y la estructuración de sus datos.

Registros y sistemas de la empresa.

Espacio Social de Trabajo: Relaciones Funcionales y/o Jerárquicas

Trabaja en relación de dependencia en SERTECH

Relaciones jerárquicas

Gerente general

Relaciones funcionales

Se desempeña dentro de las empresas que requieren los servicios o productos de SERTECH, dentro de pequeños grupos, prestando servicios a profesionales o individuales.

Mapa funcional: RESPONSABLE ADMINISTRATIVO
<i>Competencia general</i>
Organizar, planificar, ejecutar y controlar las operaciones comerciales, financieras y administrativas de la empresa, interactuando con el entorno y participando en la toma de decisiones relacionadas con sus actividades. Incorporar destrezas y habilidades que atraviesan a todas las áreas de competencias y se relacionan con la adaptabilidad crítica a los cambios, la iniciativa propia, el criterio de calidad total, la creatividad y la excelencia en la atención al cliente. Comprender el lenguaje del rubro informático
<i>Áreas de competencia:</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar las compras operando con autonomía el proceso de compra de insumos, servicios y/o equipos requeridos. 2. Administrar los fondos realizando las operaciones de pagos y cobros relativas al continuo flujo de fondos de SERTECH, así como las relaciones con el sistema financiero. 3. Colaborar en la administración de los recursos humanos de SERTECH. 4. Registrar contablemente las operaciones, controlando y compilando los libros contables, para su posterior control y legalización por el profesional autorizado.

Área 1. Administrar las compras operando con autonomía el proceso de compra de insumos, servicios y/o equipos requeridos	
Sub-área 1.1. Administrar las compras	
Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar las demandas de insumos y herramientas.</p> <p>Controlar con los stock predeterminados.</p> <p>Elaborar un cronograma de las compras de insumos y herramientas en función de las demandas relevadas y la disponibilidad de fondos.</p> <p>Programar la implementación de las compras estratégicas de la organización.</p>	<p>Se solicitan y/o reciben los requerimientos de insumos y/o herramientas aclarando y ajustando las particularidades de la demanda en cuanto a plazos, características de los materiales y cantidades.</p> <p>Se relacionan las demandas con el stock mínimos y los consumos programados.</p> <p>Se organizan las compras en función de las prioridades, los fondos y los tiempos de entrega.</p>
Sub-área 1.2. Operar las compras	

Actividades	Criterios de realización
<p>Actualizar el legajo de los proveedores.</p> <p>Seleccionar proveedores.</p> <p>Solicitar presupuestos</p> <p>Negociar mejoras en las condiciones de la compra.</p> <p>Evaluar y ordenar los diferentes presupuestos para la toma de decisión.</p> <p>Confirmar y documentar la compra.</p>	<p>Se lleva registro de las altas y bajas de proveedores.</p> <p>Se califican los proveedores en función de un orden de cumplimiento de entregas, calidades, especificaciones, condiciones de pago, precio, etc.</p> <p>Se solicitan presupuestos especificando las características de la demanda.</p> <p>Se interactúa con los proveedores, mejorando las condiciones de los presupuestos recibidos.</p> <p>Se aplican criterios de preselección, sistematizándolas de forma tal que faciliten la decisión de compra.</p> <p>Se informa claramente la confirmación de la compra y se documentan las condiciones de la misma.</p>

Sub-área 1.3. Monitorear y negociar el aprovisionamiento.

Actividades	Criterios de realización
<p>Relevar y resolver las incidencias producidas en el aprovisionamiento del proveedor.</p> <p>Informar y solucionar las incidencias detectadas en las compras al proveedor.</p> <p>Verificar y controlar la documentación de las operaciones de aprovisionamiento.</p> <p>Coordinar el pago a los proveedores.</p>	<p>Se asegura la calidad del proceso de aprovisionamiento.</p> <p>Se comunican las incidencias de las entregas de insumos con rapidez y claridad, para la inmediata toma de decisiones.</p> <p>Se establece la veracidad y exactitud de la documentación de entregas.</p> <p>Se renegocian condiciones de pago. Se sugieren las prioridades más ventajosas para la empresa.</p>

Área 2. Administrar los fondos realizando las operaciones de pagos y cobros relativas al continuo flujo de fondos de SERTECH, así como las relaciones con el sistema financiero.

Sub-área 2.1. Elaborar información financiera

Actividades	Criterios de realización
<p>Generar información de movimientos de fondos.</p> <p>Elaborar el flujo de fondos.</p> <p>Determinar e informar saldos y fondos disponibles.</p>	<p>Se elabora información sobre índices de cobranzas y de pagos.</p> <p>Se determinan los ingresos y egresos futuros.</p> <p>Se controla la disponibilidad de saldos en las distintas instituciones financieras.</p>
Sub-área 2.2. Efectivizar las cobranzas	
Actividades	Criterios de realización
<p>Planificar las cobranzas.</p> <p>Reclamar las cobranzas.</p> <p>Elaborar informes periódicos sobre los montos ingresados, por cobrar y vencidos.</p> <p>Realizar y registrar las cobranzas</p>	<p>Se establece la cronología de las cobranzas acorde a las políticas de la empresa y las características de los clientes.</p> <p>Se aumenta el porcentaje de valores cobrados.</p> <p>Se mantienen registros periódicos de las cobranzas y la facturación.</p> <p>Se hace efectivo el ingreso de los importes de las facturas, generando los recibos correspondientes.</p>
Sub-área 2.3. Realizar los pagos	
Actividades	Criterios de realización
<p>Programar los pagos a proveedores, sueldos, impuestos y cargas sociales.</p> <p>Elaborar la documentación de pagos.</p> <p>Elaborar informes periódicos sobre los montos pagados.</p> <p>Establecer mecanismos de pago</p> <p>Efectivizar y registrar los pagos</p>	<p>Se establece un orden en función de los vencimientos, prioridades, fondos disponibles, etc.</p> <p>Se confecciona la documentación requerida</p> <p>Se mantienen registros y se producen informes.</p> <p>Se utilizan mecanismos de pago acordes con sus montos, plazos y características.</p> <p>Se pagan los montos preestablecidos, elaborando la documentación externa que los certifica. Se lleva registro de la utilización de los fondos.</p>

Sub-área 2.4. Operar con el sistema financiero	
Actividades	Criterios de realización
<p>Cumplimentar y tramitar la documentación de operaciones financieras.</p> <p>Controlar y verificar las operaciones realizadas de ingresos y pagos en las cuentas bancarias.</p> <p>Preparar la documentación que exijan las entidades crediticias.</p>	<p>Se logra velocidad y flexibilidad en el flujo de información requerida y solicitada por el sistema financiero.</p> <p>Se solucionan las diferencias surgidas contrastando la documentación generada por la empresa y el sistema financiero.</p> <p>Se estandarizan los flujos de información financiera logrando la mayor agilidad posible.</p>

Área 3. Colaborar en la administración de los recursos humanos de SERTECH.	
Sub-área 3.1. Asistir al gerente general en la tarea administrativa de la gestión de los recursos humanos	
Actividades	Criterios de realización
<p>Reunir y controlar la documentación necesaria para la liquidación de sueldos</p> <p>Verificar las liquidaciones de remuneraciones.</p> <p>Distribuir y registrar los recibos de sueldos</p> <p>Tramitar administrativamente la prestación de servicios médicos, seguridad social y seguros relativos al personal</p> <p>Colaborar en la diagramación de los períodos de licencias previsibles,</p> <p>Elaborar, actualizar y controlar la documentación de los legajos.</p> <p>Implementar las actividades establecidas por la gerencia para el desarrollo de relaciones interpersonales y con la comunidad.</p>	<p>Se lleva un registro completo con información relativa a la remuneración de los empleados, para la liquidación de los sueldos.</p> <p>Se verifican los recibos de sueldos, evitando y anticipando los reclamos de los empleados.</p> <p>Se entregan los recibos de sueldos constatando la conformidad de los empleados</p> <p>Se contacta a los prestadores de servicios en los plazos y formas preestablecidas con cada uno de ellos.</p> <p>Se programan las posibles sustituciones del personal ante los períodos de licencias.</p> <p>Se lleva una actualización completa y permanente de la documentación de los empleados.</p> <p>Se interviene en la organización de actividades de recreación o eventos sociales, para mejorar el ambiente laboral y contribuir con la sociedad</p>

Área 4. Registrar contablemente las operaciones, controlando y compilando los libros contables, para su posterior control y legalización por el profesional autorizado.	
Sub-área 4.1. Registrar las operaciones de la empresa.	
Actividades	Criterios de realización
<p>Recopilar la documentación.</p> <p>Clasificar y preparar la documentación para la registración la documentación.</p> <p>Controlar la exactitud de los datos de la documentación.</p>	<p>Posee la documentación generada.</p> <p>Se ordena la documentación en función de las clasificaciones contables.</p> <p>Se establece la razonabilidad de los datos a incorporar en los registros contables.</p>
Sub-área 4.2. Registrar en los libros contables	
Actividades	Criterios de realización
<p>Realizar las registraciones contables los libros contables establecidos legalmente.</p> <p>Relevar y seleccionar las modificaciones existentes en la normativa contable con respecto a la confección de los libros.</p>	<p>Se efectúa el registro en los libros contables.</p> <p>Se considera la información de las publicaciones, boletines u otra fuente relativa a la normativa de la actividad.</p>
Sub-área 4.3. Cumplimentar las obligaciones fiscales, laborales y legales	
Actividades	Criterios de realización
<p>Instrumentar el cumplimiento de las normativas contables y legales para la presentación de la documentación comercial.</p> <p>Elaborar documentación necesaria para ser derivada al estudio contable contratado.</p> <p>Tramitar la documentación pertinente en los plazos legales vigentes.</p> <p>Registrar el cumplimiento de las prestaciones legales establecidas.</p> <p>Elabora las liquidaciones de sueldos y jornales.</p>	<p>Se establece un cronograma de actividades ajustado al cumplimiento de los requisitos contables y legales.</p> <p>Se genera la documentación y contabilización sobre libros y registros y se derivan al estudio contable.</p> <p>Se cumple con la cronología en el cumplimiento de los plazos legales.</p> <p>Se lleva un archivo de las presentaciones legales realizadas.</p> <p>Se liquidan las remuneraciones correctamente, evitando reclamos y perjuicios para los empleados y la empresa.</p>

Alcances y condiciones del ejercicio profesional

Principales resultados esperados del trabajo

Las operaciones comerciales, financieras y administrativas de la empresa se encuentran organizadas y se desarrollan eficientemente.

Medios de producción

Software de aplicaciones:

Sistema de gestión y control de inventarios, de compras, cobranzas, pagos, de legajos de personal, de presupuestos y flujos de fondos, de cálculo financiero.

Técnicas y Normas

Técnicas

Sistematización y procesamiento de datos de compras, financieros, del personal
Control

Normas

Legislación laboral, mercantil, financiera e impositiva.
Normas de la empresa.

Datos e información utilizados

Disponibles

Requerimientos de compra, descripción de productos.
Información cambiaria y financiera.
Información contable
Registros de asistencia
Manuales de normas y procedimientos para empleados

Generados

Legajos de proveedores, Pedidos de cotización, Ordenes de compra, etc.
Remitos, facturas, inventarios actualizados
Informes de cobranzas y de pagos
Flujos de fondos y estados proyectados
Legajos de empleados

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo

Relaciones jerárquicas:

Gerente general

Relaciones funcionales

Empleados de SERTECH
Entidades financieras
Proveedores
Clientes

<i>Mapa funcional: GERENTE GENERAL</i>	
<i>Competencia general</i>	
<p>Desempeñar las actividades de comercialización, dirección y decisión estratégica en torno a criterios de calidad, mejora constante, productividad y generación de ventajas competitivas. Generar un clima organizacional que permita desarrollar en los empleados el sentido de pertenencia y la motivación para contribuir con su trabajo cotidiano al logro de los objetivos de la empresa.</p> <p>Identificar anticipadamente cambios en el mercado y desarrollar productos y servicios que satisfagan las nuevas demandas.</p> <p>Establecer comunicaciones claras y eficaces con representantes de organismos y otras empresas, proveedores, clientes y personal de la empresa.</p>	
<i>Áreas de competencia:</i>	
<p>1- Dirigir, planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de la empresa.</p> <p>2- Operar en la comercialización realizando la promoción, realización y coordinación de la venta de los productos y servicios ofrecidos por SERTECH.</p> <p>3- Administrar los procesos de selección, desarrollo, mantenimiento y evaluación de desempeño de los recursos humanos en base a una gestión basada en competencias. .</p>	

<i>Área 1: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa</i>	
<i>Sub-área 1.1. Planificar las actividades de la empresa</i>	
<i>Actividades</i>	<i>Criterios de realización</i>
<p>Analizar anticipadamente los objetivos y acciones de la organización.</p> <p>Definir los planes y establecer los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>Establecer prioridades según las fortalezas de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno.</p> <p>Definir los proyectos a ejecutarse en la empresa.</p>	<p>Se cuenta con la definición de los objetivos y las acciones a seguir.</p> <p>Se diseñan y establecen los planes y procedimientos para alcanzar la estrategia..</p> <p>Se realiza el análisis FODA.</p> <p>Se determinan los futuros horizontes de interés para la empresa.</p>
<i>Sub-área 1.2. Organizar las actividades de la empresa</i>	
<i>Actividades</i>	<i>Criterios de realización</i>
<p>Determinar los métodos para efectivizar los planes que se hayan elaborado.</p> <p>Identificar y establecer los cambios necesarios en las características y la</p>	<p>Se concretan los métodos establecidos para desempeñar las actividades.</p> <p>Se detectan necesidades de adaptación oportuna según los cambios que ocurren en el</p>

<p>estructura de empresa.</p> <p>Coordinar las actividades y recursos de la empresa, a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia</p>	<p>mercado.</p> <p>Se reducen o eliminan la duplicidad de esfuerzos, delimitando las funciones y responsabilidades.</p>
Sub-área 1.3. Dirigir las actividades de la empresa	
Actividades	Criterios de realización
<p>Ejercer un liderazgo participativo mediante la supervisión, la comunicación y la motivación, de modo tal que posibilite la obtención de conductas deseables en los miembros de la empresa.</p> <p>Coordinar el esfuerzo común de los miembros de la empresa.</p> <p>Implementar los lineamientos establecidos durante la planificación y la organización</p> <p>Explicar las políticas y procedimientos de la empresa a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que hayan sido comprendidos y puestos en práctica</p> <p>Establecer la comunicación necesaria para que la organización funcione.</p>	<p>Se verifica un buen clima organizacional con conductas de los empleados amigables, que permitan alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>Se monitorea el desarrollo de las metas propuestas a través del trabajo en equipo.</p> <p>Se ponen en marcha todos los lineamientos y los métodos de organización establecidos.</p> <p>Se implantan medios efectivos de comunicación.</p>
Sub-área 1.3. Controlar las actividades de la empresa	
Actividades	Criterios de realización
<p>Verificar diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.</p> <p>Medir y cuantificar los resultados obtenidos en el accionar de la empresa.</p> <p>Detectar desviaciones.</p> <p>Establecer medidas a seguir con el</p>	<p>Se proporciona y compara información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.</p> <p>Se reúne la documentación y se utilizan técnicas estadísticas para medir y cuantificar los datos.</p> <p>Se determinan y analizan las causas que pueden originar desviaciones.</p> <p>Se establecen las medidas para corregir los</p>

<p>objeto de prever y corregir los errores.</p> <p>Aplicar sistemas de control y verificación en todas las áreas de la empresa.</p>	<p>errores, con el fin de que no vuelvan a presentarse en el futuro y se alcancen los planes exitosamente.</p> <p>Se definen y aplican los sistemas de control y verificación a seguir.</p>
---	---

Área 2: Operar en la comercialización realizando la promoción, realización y coordinación de la venta de los productos y servicios ofrecidos por SERTECH.

Sub-área 2.1. Estudiar el mercado y promocionar los productos/servicios

Actividades	Criterios de realización
<p>Detectar y relevar las características de los clientes del segmento de mercado al que se destina cada producto o servicio.</p> <p>Sistematizar la información relevada para conocer las características de los clientes y del mercado.</p> <p>Definir y utilizar las alternativas de promoción y adecuación de los productos y servicios a los perfiles sistematizados de los clientes.</p> <p>Interpretar las necesidades de los clientes y asesorarlos sobre los productos y servicios más adecuados</p>	<p>Se utilizan técnicas de relevamiento de datos sociodemográficos, culturales y económicos, en función de los clientes potenciales, productos ofrecidos y las necesidades del mercado.</p> <p>Se ordena y registra la información relevada de forma tal de ofrecer una caracterización efectiva de los potenciales clientes.</p> <p>Se analiza la viabilidad de esas alternativas en función de la sistematización realizada y las características de los productos. Se promocionan los productos y servicios ofrecidos.</p> <p>Se fundamentan las ventajas comparativas de los productos y servicios en función de las necesidades de los clientes, los costos y los plazos de entrega.</p>
Sub-área 2.2. Realizar las ventas	
Actividades	Criterios de realización

<p>Crear, mantener y actualizar la cartera de clientes.</p> <p>Solicitar y evaluar las referencias comerciales y financieras.</p> <p>Negociar la operación en base a precio, plazo y producto según la particularidad de cada cliente.</p> <p>Confirmar y registrar el pedido del cliente.</p> <p>Transmitir y controlar los requerimientos y documentación para la puesta a disposición y entrega del producto/servicio.</p>	<p>Se lleva un registro de los clientes con detalle de la totalidad de los datos y productos y servicios ofrecidos .</p> <p>Se corrobora la veracidad de los datos proporcionados por el cliente.</p> <p>Se negocian las condiciones más ventajosas de venta, tanto para la empresa como para el cliente.</p> <p>Se elabora y envía la documentación de solicitud de venta en forma clara y efectiva..</p> <p>Se informan las condiciones de venta acordadas, documentando fehacientemente, para concretar la operación con el mayor grado de cumplimiento posible.</p>
Sub-área 2.3. Coordinar las entregas y el servicio de postventa	
Actividades	Criterios de realización
<p>Programar la entrega del producto o servicio según las condiciones acordadas.</p> <p>Realizar el seguimiento de las entregas.</p> <p>Recolectar, elaborar y controlar la documentación requerida para la continuidad del proceso de entrega y cobranza.</p> <p>Remitir la factura al cliente y al área administrativa de la empresa.</p>	<p>Se organiza la entrega física y la documentación para dar cumplimiento a lo acordado con el cliente.</p> <p>Se controlan los procedimientos de las entregas.</p> <p>Se elabora y controla la documentación externa teniendo en cuenta la solicitud original y la documentación interna, reduciendo así los reclamos de los clientes y los perjuicios para la empresa.</p> <p>Se envía la factura, en los tiempos fijados para su efectiva cobranza, teniendo en cuenta las características de pago de cada cliente.</p>

Área 3: Administrar los recursos humanos.

Sub-área 3.1. Operar en la selección y contratación de los Recursos Humanos

Actividades	Criterios de realización
Relevar las demandas de personal de la	Se solicitan y/o reciben los requerimientos de

<p>empresa.</p> <p>Participar en la elaboración del perfil requerido.</p> <p>Escoger los canales de selección más adecuados.</p> <p>Seleccionar los postulantes según los perfiles requeridos.</p> <p>Definir las formas de incorporación en función del personal a incorporar.</p> <p>Incorporar a la organización el personal seleccionado.</p>	<p>personal.</p> <p>Se interviene en la elaboración del perfil según las demandas técnicas y las características de SERTECH</p> <p>Se proponen procedimientos de selección, en función a los perfiles requeridos, según las características de la empresa.</p> <p>Se aplican criterios de selección descartando a los postulantes que no reúnen los requisitos establecidos.</p> <p>Se proponen alternativas de contratación, en función de los plazos, el perfil, la profesión y la normativa vigente.</p> <p>Se contrata el personal seleccionado respetando las normativas legales vigentes y las propias de la empresa. Se transmiten claramente al nuevo personal las condiciones de la relación contractual y los resultados esperados del trabajo.</p>
<p>Sub-área 3.2. Coordinar la capacitación y el desarrollo del personal</p>	
<p>Actividades</p>	<p>Criterios de realización</p>
<p>Relevar las necesidades de capacitación.</p> <p>Programar la implementación de las actividades de capacitación.</p> <p>Establecer los mecanismos de evaluación del personal.</p> <p>Programar los períodos de evaluación.</p> <p>Instrumentar los mecanismos de evaluación seleccionados.</p> <p>Sistematizar los resultados de las evaluaciones de desempeño y de los cursos de capacitación implementados.</p>	<p>Se solicitan y/o reciben los requerimientos de capacitación del personal.</p> <p>Se organizan las actividades de capacitación, teniendo en cuenta la actividad de la empresa y las políticas de SERTECH.</p> <p>Se definen mecanismos alternativos para una correcta evaluación del desempeño del personal</p> <p>Se establece un cronograma de los distintos momentos de evaluación del personal.</p> <p>Se efectivizan los procesos de evaluación según los mecanismos determinados.</p> <p>Se formalizan las evaluaciones establecidas, organizando la información según los</p>

Comunicar al personal el resultado de las evaluaciones.	parámetros preestablecidos. Se realizan las devoluciones de las evaluaciones al personal.
Sub-área 3.3. Administrar las relaciones laborales	
Actividades	Criterios de realización
<p>Atender e informar al personal las decisiones tomadas, por consultas, novedades o inspecciones.. Atender organismos públicos</p> <p>Definir los períodos de licencias previsibles.</p> <p>Definir actividades para el desarrollo de relaciones interpersonales y con la comunidad.</p> <p>Atender los representantes gremiales y de los organismos públicos.</p>	<p>Se interactúa entre el personal y los organismos públicos, facilitando las relaciones y la comunicación en la empresa.</p> <p>Se establecen los períodos de licencia en función de la continuidad de la actividad de la empresa.</p> <p>Se implantan las actividades de recreación o eventos sociales, para mejorar el ambiente laboral y contribuir con la sociedad.</p> <p>Se facilita la comunicación entre los representantes gremiales o los organismos públicos y la organización, anticipando discrepancias y conflictos en las relaciones.</p>

Alcances y condiciones del ejercicio profesional

Principales resultados esperados del trabajo

Se logran los objetivos propuestos para la empresa, se trabaja con eficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando los resultados.

Medios de producción

Objetivos, planes, procedimientos.
Software de aplicaciones.
Técnicas de ventas.
Elaboración de presupuestos.
Sistema de gestión y control.
Relevamiento de necesidades de capacitación
Selección de personal
Evaluación de desempeño

Técnicas y Normas

Técnicas

Sistematización y procesamiento de datos.
 Estudios de mercado
 Planificación y Control
 Presupuestación
 Técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas: Entrevistas, Cuestionarios, Encuestas.

Normas

Legislación laboral y mercantil.
 Normas de la empresa.

Datos e información utilizados

Disponibles

Requerimientos de la demanda, descripción de productos.
 Misión, Visión y Objetivos de la empresa

Generados

Informes de la demanda.
 Estudios de mercado.
 Remitos y facturas
 Informes de ventas
 Evaluaciones de desempeño

Relaciones funcionales y jerárquicas en el espacio social de trabajo

Relaciones jerárquicas:

El Gerente General tiene a su cargo la supervisión del trabajo de todos los empleados de la empresa.

Relaciones funcionales

Empleados técnicos y administrativos de SERTECH
 Clientes
 Entes gubernamentales, empresas y entorno social en el que se encuentra la empresa.
 Competidores
 Proveedores

Evaluación de Desempeño por competencias en SERTECH

Se describen a continuación, los criterios que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación de desempeño en la empresa SERTECH.

La evaluación de competencias es un proceso de recolección de evidencias de sobre el desempeño del trabajar con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un

referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieran ser fortalecidas para alcanzar el nivel de competencia requerida. La evaluación de competencias laborales se diferencia claramente de otras modalidades de evaluación en que :

- se centra en resultados de desempeño,
- no tiene una duración predeterminada ,
- es siempre individual,
- no está asociada a un curso o programa de estudio,
- no compara a diferentes individuos,
- no utiliza escalas de puntuación.

La evaluación es una decisión sobre si la ocupación de una persona satisface o no los criterios del desempeño dentro del campo de aplicación definido. Para determinar cómo implementar la evaluación por competencias se debe definir:

- ♦ ¿Quién la desarrollará?
- ♦ ¿Qué métodos se utilizarán?
- ♦ ¿Cuándo y dónde debe realizarse la evaluación?
- ♦ ¿Qué evidencias se deben recoger?
- ♦ ¿Qué acciones se realizaran a partir de los resultados obtenidos?
- ♦ Reglas que deberá seguir el evaluador:

Respondamos las preguntas antes formuladas para el caso de SERTECH.

♦ **¿Quién la desarrollará?**

El gerente general es quien tiene a su cargo la realización de las evaluaciones de desempeño.

Su función consiste en revisar las evidencias de rendimiento y tomar una decisión respecto a la competencia de cada individuo. Se ha designado al Gerente General para realizar esta tarea debido a que está en contacto regular con los empleados y por lo tanto tiene la oportunidad de observar y vigilar el rendimiento real en el ambiente de trabajo.

Tiene la responsabilidad de asegurar que las evidencias de desempeño que recoge sean del tipo y la calidad correcta, para garantizar la emisión de un juicio confiable.

Una habilidad clave que debe tener el Gerente General es la capacidad para formar juicios acerca de la calidad de las evidencias que va a recoger.

♦ **¿Qué métodos se utilizarán?**

Si bien existe una múltiple cantidad de métodos para realizar la evaluación de desempeño por competencias, se ha seleccionado el método de “observación del rendimiento” y de “preguntas orales”, por considerarse los más adecuados a las características de SERTECH.

Observación del rendimiento

Las fortalezas de la aplicación de este método son:

- Ofrece evidencias de competitividad de alta calidad.
- Forma parte de las responsabilidades del gerente general.
- Los empleados llegan a acostumbrarse a la evaluación permanente.
- Las evidencias se producen independientemente de su utilización en la evaluación.

Sus debilidades son:

- Las oportunidades para demostrar competencia en una diversidad de actividades pueden ser limitadas.
- La interferencia de procedimientos locales pueden afectar la asignación de tiempo para la evaluación del sitio de trabajo.
- Relación evaluador/evaluado.

Preguntas orales

Las fortalezas de la aplicación de este método son:

- Herramienta valiosa para recoger evidencias en una serie completa de actividades (es decir suministrar evidencias complementarias).
- Herramienta valiosa para recoger evidencias de conocimientos fundamentales y comprensión y su aplicación en el sitio de trabajo.
- Pueden ser rigurosas o estandarizadas con planeación y estructura.

Sus debilidades son:

- Las evidencias recogidas por este método solamente no serían suficientes para asignar competitividad.
- Menor probabilidad de reflejar o representar condiciones reales de trabajo.

♦ **¿Cuándo y dónde se realizará?**

En la planeación de la evaluación, una de las metas claves debe ser hacerla tan flexible que los empleados puedan evaluarse de varias formas. También deben tenerse en cuenta las restricciones operativas que puedan ocurrir.

Al considerar que los métodos más adecuados para SERTECH son la “observación del rendimiento” y las “preguntas orales”, el lugar más adecuado para desarrollar la evaluación será en el sitio de trabajo.

La evaluación debe ser continua, utilizando al máximo las evidencias que se presenten naturalmente en la actividad normal de trabajo. Igualmente es preciso fijar una fecha clara para empezar.

♦ **¿Qué evidencias se deben recoger?**

Las evidencias que debe recoger el Gerente General serán:

- Evidencias de rendimiento

Son las evidencias de un se producen cuando el empleado está trabajando. Es una evidencia directa y primaria.

- Evidencias de conocimiento

Indica la habilidad del individuo para recordar, aplicar y transmitir conocimientos dentro de un ambiente de trabajo. Se considera también una evidencia primaria.

- Evidencia primaria

Son las evidencias que ofrecen información acerca de rendimiento real o la aplicación de conocimientos y comprensión dentro de una actividad realista en el sitio de trabajo.

- Evidencia directa

Da información clara sobre el rendimiento del empleado. Se visualiza a través de los resultados de Observación del rendimiento y de Preguntas hechas por el evaluador.

- Evidencia indirecta

Suministra información acerca de la persona y se observan a través de referencias o carta de referencia, premios, cartas de clientes, registros de capacitación, etc.

- Evidencias de apoyo y complementarias

Son aquellas que se incorporan a las antes mencionadas. Algunas son las pruebas de habilidades, proyectos y tareas.

- Evidencia histórica

Es aquella que genera el evaluador con información acerca de los logros pasados de la persona. Muchas veces es la más difícil de evaluar pero también puede ser una de las fuentes más valiosas de evidencias.

Registrar evidencias y logros

Se desarrollará un sistema simple y eficiente, adaptado a las características de SERTECH, donde puedan registrarse qué, dónde, cuándo y el método que se utilizó para recoger las evidencias. Es conveniente que el evaluador registre sólo las evidencias positivas.

♦ **¿Qué acciones se realizarán a partir de los resultados obtenidos?**

Una vez realizada la evaluación de desempeño, deben tomarse decisiones sobre las acciones a seguir a partir de los resultados obtenidos, el evaluador no debe dejar de:

- Identificar las necesidades de capacitación:

Al realizar la evaluación por competencias, surgen automáticamente las necesidades de capacitación y desarrollo. Al recoger las evidencias de desempeño surgen vacíos, que pueden deberse a la falta de experiencia, habilidades o conocimientos.

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación.
- Plantear medidas que podrían ayudar a rectificar el problema.

♦ **Reglas que deberá seguir el evaluador:**

- Transparencia.

- Validez.
- Confiabilidad.
- Autenticidad.
- Aceptación.
- Todas las normas tiene que verificarse.
- Las evidencias tienen que relacionarse clara y directamente con las normas.
- Debe haber suficientes evidencias para cubrir la diversidad de contextos.
- No debe hacerse ninguna comparación entre los empleados.
- Las evidencias deben poderse seguir hasta su fuente.
- Las evidencias deben generarse en condiciones realistas que utilicen métodos válidos de evaluación-
- El proceso de evaluación no debe hacer ninguna presión adicional a los empleados o el evaluador.

El proceso de evaluación propuesto para SERTECH, es el siguiente:



CUARTA PARTE

“Conclusiones”

Desde el comienzo del presente trabajo se ha destacado la importancia que tiene el recurso humano dentro de cualquier organización. Se considera que durante el desarrollo de este trabajo, se alcanzaron los objetivos propuesto y por lo tanto:

- Se analizaron las actuales conceptualizaciones y aplicaciones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- Se definieron los perfiles profesionales por competencias y los criterios para realizar la Evaluación de Desempeño por Competencias para la empresa.
- Se identificaron las ventajas de la aplicación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Por lo antes expuesto se llega a la conclusión que la hipótesis formulada al principio de esta tesis es afirmativa. Es decir:

“La aplicación en la empresa del modelo de gestión de Recursos Humanos por Competencias potenciaría el rendimiento laboral y contribuiría a la formación de la ventaja competitiva”.

Los elementos que fundamentan dicha afirmación son:

- ◆ Aplicar la gestión por competencias exige a la empresa definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad y la optimización de los resultados.
- ◆ Favorece el desarrollo de equipos de trabajo con competencias necesarias para el desarrollo del trabajo.
- ◆ Permite elaborar un programa de capacitación adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño del cargo.
- ◆ Se identifican los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ◆ El gerenciamiento del desempeño se realiza en base a objetivos medibles, cuantificables y con observación directa.

- ♦ Favorece la concientización de los empleados para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo.
- ♦ El empleado sabe expresamente qué es lo que se espera de su desempeño.
- ♦ La definición de los perfiles profesionales simplifica el proceso de selección de futuros candidatos.
- ♦ Existen funciones y responsabilidades bien establecidas.
- ♦ Se realiza la evaluación del desempeño en forma continua.
- ♦ Se detecta las potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, para ser aprovechado para el desarrollo de planes.
- ♦ Mejora el clima organizacional.
- ♦ Resulta un modelo simple y adaptable a cualquier organización.
- ♦ Mejora la comunicación organizacional.
- ♦ Contribuye a la formación de ventajas competitivas de la empresa.

Podemos afirmar entonces, que en toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar, mantener y desarrollar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Dicho modelo permitirá generar las acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En tiempos turbulentos como los de hoy, podemos afirmar que los cambios que surgen en el entorno tienen un impacto directo en las organizaciones, por lo tanto surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial. El enfoque de Recursos Humanos por Competencias se considera un modelo de transformación organizacional que permite a las empresas sobrevivir en este mundo tan cambiante.

Por todo lo antes expuesto, SERTECH adopta el modelo de competencias por considerarlo una herramienta clave para la gestión global de los recursos humanos. Se sostiene que las competencias serán el vehículo de comunicación de los valores de la empresa, lo cual contribuirá a lograr una cultura en la que se aprecie y valore a las personas, se trabaje para mejorar la productividad, se generen ventajas competitivas y de esta manera se alcancen los objetivos propuestos por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- DESSLER, Gary, Administración de Personal. Pilar Mascaró Sacristán. Octava.
- GONZCI, Andrew; ATHANASOU, James, Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia”, México, Limusa, 1996.
- LE BOTERF, Guy, La ingeniería de las competencias, París, D’organisation, 1998
- MIRANDA, Martín. Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).
- MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, Julián, Implantación de un sistema de selección por competencias, Madrid, 1998
- KOCHANSKY, Jim, El sistema de competencias, Madrid, 1998
- IRIGOIN, María y VARGAS ZUÑIGA, Fernando, Competencia Laboral – Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2002
- AGUDELO, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía,
- DUCCI, María Angélica, El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- GALLART, M. Antonia; Jacinto, Claudia, Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997.
- MERTENS, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996
- ZARIFIAN, Philippe, El modelo de competencia y los sistemas productivos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 2001
- MONTERO LEITE, Elenice, El rescate de la calificación, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1996
- MERTENS, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997
- PUJOL, Jaime, Análisis Ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1980
- VARGAS ZUÑIGA, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: Cinterfor, 2004.
- ALLES, Marta, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires, 2004

Revistas

- BUNK, G. P., La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Revista CEDEFOP N°1, 1994.

Sitios de Internet:

www.cinterfor.org.uy

www.trabajo.gov.ar

www.competencia.dgsca.unam.mx

www.gestiopolis.com

www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm

www.ilo.org

www.xcompetencias.com