Martha Alles

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Gestión por competencias

CASOS

GRANICA

Dirección estratégica de Recursos Humanos

Gestión por competencias

CASOS

Director de la colección
ERNESTO GORE

Coordinación editorial
DÉBORA FEELY

Diseño de tapa
MVZ ARGENTINA

MARTHA ALICIA ALLES

Dirección estratégica de Recursos Humanos

Gestión por competencias

CASOS

Nueva edición actualizada

G R A N I C A

BUENOS AIRES - MÉXICO - SANTIAGO - MONTEVIDEO

© 2000, 2004, 2006 *by* Ediciones Granica S.A.
1ª edición: septiembre de 2000
2ª edición: julio de 2004
3ª edición: noviembre de 2006
3ª edición, 1ª reimpresión: abril de 2008

© 2000, 2004, 2006, 2008 *by* Martha Alles S.A.

BUENOS AIRES
Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634 - 3º G
C1048AAN Buenos Aires, Argentina
Tel.: +5411-4374-1456
Fax: +5411-4373-0669
E-mail: granica.ar@granicaeditor.com

MÉXICO
Ediciones Granica México S.A. de C.V.
Cerrada 1º de Mayo 21
Col. Naucalpan Centro
53000 Naucalpan, México
Tel.: +5255-5360-1010
Fax: +5255-5360-1100
E-mail: granica.mx@granicaeditor.com

SANTIAGO
Ediciones Granica de Chile S.A.
Padre Alonso Ovalle 748
Santiago, Chile
E-mail: granica.cl@granicaeditor.com

MONTEVIDEO
Ediciones Granica S.A.
Scoseria 2639 Bis
11300 Montevideo, Uruguay
Tel./Fax: +5982-712-4857 / 712-4858
E-mail: granica.uy@granicaeditor.com

www.granica.com

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción
en todo o en parte, en cualquier forma

ISBN: 978-950-641-490-0

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Alles, Martha Alicia
Dirección estratégica de recursos humanos : casos : gestión por competencias. - 3a ed. 1a reimp. - Buenos Aires : Granica, 2008.
176 p. ; 23x17 cm.

ISBN 978-950-641-490-0

1. Recursos Humanos. I. Título
CDD 658.3

Índice

PRESENTACIÓN 9

Capítulo 1
INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LOS RECURSOS HUMANOS 13

Capítulo 2
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS 21

Capítulo 3
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS *(JOB DESCRIPTION)* 33

Capítulo 4
ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DE LOS MEJORES CANDIDATOS 53

Capítulo 5
FORMACIÓN 83

Capítulo 6
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 99

Capítulo 7
CUIDADO DEL CAPITAL INTELECTUAL 113

Capítulo 8
REMUNERACIONES Y BENEFICIOS 123

Capítulo 9
PLAN DE JÓVENES PROFESIONALES 133

Capítulo 10
EL FIN DE LA RELACIÓN LABORAL. RENUNCIAS. DESPIDOS. JUBILACIÓN 145

BIBLIOGRAFÍA 153

CÓMO UTILIZAR LOS DICCIONARIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS 161

UNAS PALABRAS SOBRE LA AUTORA 173

© GRANICA

Presentación

Nueva edición 2006

Esta obra tuvo su primera edición en el año 2000. Posteriormente se han hecho numerosas reimpresiones, e incluso se ha cambiado el diseño de su tapa.

Desde aquel año 2000, hemos elaborado y publicado una serie de libros sobre **gestión por competencias** que nos permitieron ajustar y mejorar numerosos aspectos de la metodología. Esta evolución, sin embargo, no estaba aún reflejada en la presente obra, en su edición original.

Por estas razones, junto con la necesaria actualización producto de cambios diversos, es que se ha revisado de manera completa esta obra, al punto tal que se han reordenado y reagrupado capítulos para ofrecer un orden temático que, en este momento, entendemos más lógico.

Este trabajo tiene como principal propósito transferir a estudiosos del tema, ya sean alumnos o profesionales del área que deseen actualizar sus conocimientos de acuerdo con las nuevas tendencias, la filosofía del manejo de los recursos humanos para que los mismos se transformen en un recurso estratégico de la organización.

Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como *un mal necesario o un centro de gastos*, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de negocios.

La **gestión por competencias** se trata a lo largo de toda la obra con un enfoque que consideramos novedoso. Todos los temas se analizan primero en forma general y luego bajo un esquema de gestión por competencias. Esto permitirá al lector que no conoce el tema tener una explicación completa, y a los profesionales con experiencia comparar los métodos más conocidos con la metodología por competencias.

Transferir una **filosofía de manejo** de las distintas cuestiones técnicas va más allá de una mera aplicación: incluye el concepto de servicio al cliente interno y externo, con una permanente preocupación por los intereses de las partes involucradas.

Los recursos humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Precisamente allí será donde los especialistas deberán insertarse como profesionales modernos y competitivos.

© GRANICA

La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración. Por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas. Como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará.

Este libro se dirige a brindar un enfoque global sobre el área: cómo seleccionar, capacitar, evaluar, desarrollar y remunerar empleados. El teletrabajo como una forma de trabajar del presente y del futuro y problemas globales de la humanidad, como la discriminación y el desempleo, complementan la visión integral de la problemática a abordar.

Los dos primeros capítulos son introductorios. En el ordenamiento de los temas que siguen partimos del *nacimiento* de una relación laboral donde primero se definen los puestos de trabajo, luego el proceso de selección y la posterior incorporación a la organización; luego abordamos la capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneraciones y beneficios; y finalizamos con la eventual desvinculación de una persona.

Mencionamos en la bibliografía el libro *Hiring, firing and everything in between*, y esa es exactamente nuestra idea: *seleccionar, despedir y todo lo que hay en el medio de ambas acciones*; con ese criterio hemos preparado este trabajo.

Como el mismo está destinado a ser utilizado por empresas, profesores y alumnos de todos los países de habla hispana, no hemos incluido aspectos legales locales en relación con el personal, así como hemos dejado fuera las relaciones sindicales, que conforman otro aspecto importante del área de Recursos Humanos. Ambos tienen particulares tratamientos en cada uno de los países, y nos hemos limitado a los temas de incumbencia general.

Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias se complementa con una serie de obras publicadas por esta misma editorial, que iremos mencionando cuando corresponda, para dar claridad al lector sobre el mejor uso de todos nuestros títulos. Los diferentes temas que integran un modelo de competencias están tratados en nuestros libros. Los distintos subsistemas de Recursos Humanos y, en especial, la gestión por competencias constituyen un método de trabajo sistémico, por lo cual no deben quedar "hilos sueltos"; es decir, no es posible implantar algunos subsistemas y otros no. Para un manejo integral de los recursos humanos por competencias, se parte de la definición del modelo, que incluye la asignación de las competencias que corresponden a los distintos puestos; luego, los tres pilares que lo componen son: Selección, Desempeño y Desarrollo.

Cuando comencé a pensar en la revisión integral de esta obra, una de las cosas que evalué fue el cambio de título. Entre los especialistas hispanoparlantes, muchos consideran que el concepto de Capital Humano representa mejor la idea que se tiene –en la actualidad– respecto de las funciones del área, opinión que comparto; tan así es que esas dos palabras integran el nombre comercial de mi consultora. Compartí mis inquietudes con mi editor, Ariel Granica, y su equipo de colaboradores, y se decidió mantener el título original: *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Los motivos fueron

varios; primero, para preservar la identidad de una obra que nos ha dado a todos muchas satisfacciones y que integra la biblioteca de muchos colegas; en segundo término –muy importante–, la obra escrita de otros autores continúa utilizando el concepto Recursos Humanos tanto en español como en otros idiomas –la literatura en inglés así lo hace: *Human Resources;* en francés: *Resources Humaines*; en italiano: *Risorse Umane,* en portugués: *Recurso Humano*–. Ante todos estos argumentos se ha mantenido el título, pero se han reestructurado los capítulos e incorporado numerosas modificaciones en toda la obra.

Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias y *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Casos,* es en realidad una obra en tres tomos: en el primero se presentan los temas desarrollados en forma teórica, comparando diferentes autores, y en el segundo –con la misma numeración de capítulos para ayudar al lector a correlacionar los temas– casos y ejercicios prácticos. Se incluye, además, un tercer tomo, *Clases,* con material de apoyo para el dictado de clases, que encontrará en Internet, en: *www.granica.com/derrhh* y *www.marthaalles.com*, o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Casos y ejercicios

En esta obra encontrará casos y ejercicios con diferente grado de complejidad. Los casos están pensados para aquellos que quieran saber cómo se resuelven situaciones diversas.

Los ejercicios están pensados para el dictado de clases o actividades de capacitación tanto universitaria como en ámbitos organizacionales.

Unos y otros, al mismo tiempo, pueden ser utilizados tanto por docentes como por especialistas o interesados en la temática de Recursos Humanos.

El análisis del término *competencia* en nuestro idioma

Competencia deriva de la palabra latina **competere**[1]. En español existen dos verbos, *competer* y *competir*,[2] que provienen de este verbo latino original.

1. Competere: competo, is, ire: encontrarse en un punto, coincidir. En la segunda acepción competere es responder, corresponder, estar de acuerdo. *Diccionario latino-español*, Sopena, Editorial Ramón Sopena, Barcelona, 1999.
2. Competencia-competente en relación con competer. Competer: distíngase de competir. Competer es "pertenecer, tocar o incumbir". En cambio competir es "contender, rivalizar". Seco Reymundo, Manuel, *Diccionario de dudas de la Real Academia Española*, Espasa Plus, Editorial Espasa, Madrid, 1998.

© GRANICA

Para Corominas[3], competencia es una palabra tomada del latín *competere: "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir"*, *"ser adecuado, pertenecer"*, que a su vez deriva de *petere: "dirigirse a, pedir"*. Tiene el mismo origen que competer: *"pertenecer, incumbir"*. Estos significados se remontan al siglo XV.

Corominas incluye como derivados de "competir" las palabras *competente: "adecuado, apto"*, y *competencia,* desde fines del siglo XVI.

Nos mantenemos en contacto

Como cierre, deseo dejar establecido un puente para los lectores –especialistas en Recursos Humanos, alumnos y demás interesados en estas temáticas– que deseen comunicarse conmigo, compartir experiencias y aportarnos sugerencias y críticas. En la era de las comunicaciones, el puente será virtual, a través de mi página web: ***www.marthaalles.com*** y el e-mail ***alles@marthaalles.com***

3. Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*, Editorial Gredos, Madrid, 1998.

Capítulo **1**

Introducción al estudio de los recursos humanos

Temas tratados en el Capítulo 1 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **Cómo nos encuentra el inicio del tercer milenio en materia de recursos humanos.**
- ✓ **Introduciéndonos al estudio de los recursos humanos.**
- ✓ **¿Qué es la administración de recursos humanos?**
- ✓ **Conceptos de *línea* y *staff* en la administración de recursos humanos.**
- ✓ **Ubicación del área de Recursos Humanos dentro de la organización.**
- ✓ **La estrategia de Recursos Humanos.**
- ✓ **La estrategia deriva en planeamiento de recursos humanos.**
- ✓ **¿Cómo hacer un inventario de recursos humanos?**
- ✓ **Indicadores de gestión de recursos humanos.**
- ✓ **Ejemplos de indicadores organizacionales.**
- ✓ **El mercado de trabajo y los recursos humanos.**
- ✓ **Concepto de empleabilidad.**

© GRANICA

Cómo pasar de una estructura tradicional a una dirección estratégica de los recursos humanos

Caso Superdescuento

Superdescuento es una cadena de tiendas perteneciente al denominado grupo de las *hard discount*, es decir, es una cadena de comercios minoristas dentro de la modalidad de autoservicio que vende productos a muy bajo precio. Fue fundada en el año 1990, momento en el que abrió sus puertas al público con 10 locales ubicados en zonas altamente pobladas del país. **Superdescuento** forma parte de un grupo económico y fue creada con el objetivo principal de conseguir una participación en cada uno de los segmentos del mercado de distribución minorista. Con **Superdescuento** el grupo supo responder a la necesidad del segmento de consumo de recursos más limitados y al de otras personas interesadas en cuidar sus gastos.

La cadena posee una infraestructura simple que responde adecuadamente a la necesidad de mantener los costos en su nivel óptimo. Su estructura central representa el 10% del total de los empleados de las tiendas, en cada una de las cuales no trabajan más de seis personas que llevan a cabo todas las tareas, ello con el fin de reducir los costos al mínimo.

Actualmente **Superdescuento** cuenta con más de 10.000 tiendas y se halla en plena expansión, que responde al plan estratégico que tiene como objetivo sumar locales para poder lograr alcanzar los máximos beneficios derivados de la relación con los proveedores (mayor poder de negociación por los volúmenes comprados) y del desarrollo de marcas propias. Asimismo, este camino los conduce a la optimización de costos a través de economías de escala y del uso de las mejores prácticas en materia de logística y distribución.

Los locales se caracterizan por su tamaño pequeño (promedio, 400 m^2), por contar con muy pocas cajas registradoras, no poseer repositores y no se ofrecer servicios adicionales al cliente, como envíos a domicilio o música funcional (de ambiente).

Las tiendas abren sus puertas de 8 a 22 horas y están ubicadas en centros altamente poblados, cercanas a un Centro de Distribución de Superdescuento, lo cual les permite aprovechar las ventajas de una logística ordenada y masiva.

© GRANICA

Las tiendas de **Superdescuento** comercializan pocos productos si se las compara con los típicos hipermercados. Ofrecen al público una variedad de no más de 800 referencias en las que se incluyen productos frescos y de almacén. Éstos se encuentran depositados en góndolas sin ninguna clase de infraestructura adicional y su reposición se realiza a primera hora de la mañana, antes de abrir las puertas al público. Los productos que comercializan tienen la característica fundamental de ser aquellos de mayor rotación.

Los empleados que trabajan en los locales de la cadena son gente joven y entusiasta. Conocen muy bien tanto los productos comercializados como las necesidades de los clientes, lo que constituye una fuente de información relevante para las gerencias en el momento de diseñar estrategias comerciales.

Los empleados de todos los niveles cuentan con una gran iniciativa; esta es una característica muy valorada en **Superdescuento**, donde las ideas y sugerencias para la mejora continua siempre son consideradas. Cada sucursal cuenta con un buzón de sugerencias para los empleados en el cual pueden presentar, en forma anónima o no, aquellas propuestas que consideren oportunas para mejorar su ámbito de trabajo, aportes con relación a productos, clientes, o sobre la organización en general.

Los clientes de las tiendas son consumidores que prefieren cuidar sus gastos y que valoran la calidad en sí de los productos sin que les importe su marca.

Superdescuento ha desarrollado una marca propia que es muy conocida entre sus clientes aunque no se realizan campañas publicitarias, ni en la televisión ni en los periódicos.

En los cambios de estación prepara folletos de publicidad que son repartidos entre su clientela. Asimismo, para las fiestas de fin de año organiza concursos entre sus clientes dando como premio canastas con productos navideños.

Los clientes son fieles a **Superdescuento** y no a las marcas de los productos.

Existe en **Superdescuento** una fuerte cultura con relación a potenciar las capacidades de sus empleados. Esta potenciación de capacidades se inicia y tiene como principal protagonista al jefe directo de cada empleado. Es por esta razón que todos aquellos que tienen colaboradores a su cargo deben ser capaces de poder delegarles responsabilidades de acuerdo a las capacidades individuales de cada uno de ellos, con el objetivo de permitir su formación y capacitación y –al mismo tiempo– lograr un mayor compromiso y participación en la consecución de los objetivos organizacionales, permitiéndoles ser más autónomos y sentirse dueños de su trabajo al asumir las responsabilidades inherentes a sus acciones y a las consecuencias de éstas. En **Superdescuento** se delega con responsabilidad. La compañía no acepta dobles discursos ni

comportamientos carentes de integridad. Jamás incorpora a sus filas a personas cuya honestidad sea dudosa y en las cuales, por tanto no se pueda confiar. Considera que los dichos deben condecirse con las acciones. La honestidad, la confiabilidad y la integridad son los tres pilares que deben sustentar el carácter de cualquier miembro de la organización. A lo largo de su historia la cadena se ha caracterizado por promover a aquellas personas que han demostrado claramente su capacidad de guiar a sus grupos de trabajo y crear un clima laboral en el que la energía, el compromiso y la comunicación están siempre presentes.

Superdescuento se propone desarrollar las capacidades de liderazgo en todos sus empleados de modo que los directivos futuros de la compañía provengan de la propia empresa. En la filosofía de **Superdescuento** todos deben ser líderes, tanto para el trato con otras personas como para el propio desempeño dentro de la organización. Cada jefe trata de desarrollar el liderazgo de todos sus empleados.

En las tiendas de **Superdescuento** se valora en especial la preocupación por el cliente, ya sea el que visita el local todos los días como aquel otro que lo hace sólo de manera eventual. Esta característica, cuando se trata de otras áreas de la empresa, como la de Tecnología, Recursos Humanos o la Contable-administrativa, se convierte en orientación al cliente interno. La misma mística en la atención al cliente se aplica en la atención del cliente interno (nombre con el cual ellos mismos denominan a las diversas áreas de la empresa).

El trabajo en equipo es fundamental en el ámbito de las tiendas, no podrían operar de otra manera.

Desde sus orígenes, en 1990, los fundadores de **Superdescuento** se han preocupado por la comunicación con los clientes y entre todos los empleados. Al principio esto era sencillo, pero no es tan fácil en este momento, con una red tan extendida, aunque a diario se trabaja para lograrlo. Lo mismo sucede con la colaboración entre las áreas y entre los empleados; sería impensable operar de otra manera, hace a la sustancia del negocio de *hard discount*.

Otra información disponible:

- **Superdescuento** ha realizado el lanzamiento de nuevos productos en todas las zonas del país.
- La oferta comercial de **Superdescuento** consiste en brindar la mejor calidad a un bajo precio.
- Sus tiendas están ubicadas en centros altamente poblados, distribuidos de modo tal que sus clientes siempre cuentan cerca de su hogar con una tienda **Superdescuento** donde hacer sus compras en forma rápida y económica.

© GRANICA

- **Superdescuento** aprovecha los beneficios de contar con economías de escala y poder de negociación con los proveedores, derivado del volumen de compras efectuadas.
- La empresa está trabajando en un proyecto de Internet que cambiará la metodología de trabajo actual en el momento que se implemente.
- El trabajo en equipo y la colaboración mutua entre los distintos departamentos es esencial para la cadena a fin de poder mantener el circuito de trabajo en su nivel de máxima eficiencia.
- **Superdescuento** requiere de cada uno de sus empleados calidad en su labor individual, dado que ello constituye la base que permite alcanzar un resultado global de excelencia.
- La logística y coordinación en el abastecimiento es fundamental para el correcto funcionamiento del negocio, por ello la capacidad de planificación y organización es una condición *sine qua non* para aquellos que dirigen esta área en la empresa.

Interrogantes a resolver

1. Analizar el caso en profundidad, la filosofía de la organización, los planes estratégicos, los objetivos actuales y futuros que se desean alcanzar. En función de este análisis, pasar a los dos pasos siguientes.
2. Definir la Misión de **Superdescuento** considerando la situación actual y los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar en el corto plazo o de manera inmediata.
3. Definir la Visión de **Superdescuento** considerando los objetivos organizacionales que se desean alcanzar en un futuro.

Ejemplos posibles de solución

Misión: "Ser una empresa altamente efectiva con una estructura sólida que nos permita brindar a nuestros clientes productos de calidad a bajo precio que sean para ellos soluciones eficientes a sus requerimientos y necesidades, manteniendo un comportamiento íntegro y permitiendo el crecimiento de nuestros colaboradores a través de una conducción caracterizada por su alto nivel de liderazgo."

Visión: "Convertirnos en las tiendas de preferencia de nuestro segmento de mercado logrando el liderazgo del mismo a través de la mejora constante de nuestra oferta comercial."

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

Los roles de los responsables de Recursos Humanos han sido tratados más extensamente en el Capítulo Cero de la obra *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos,* donde el lector encontrará, además, elementos para actualizarse, analizar cómo realizar la transformación de una organización para comenzar a aplicar las nuevas tendencias, y brindar al respecto explicaciones adecuadas a aquella personas que no conocen la temática de Recursos Humanos.

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*.

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

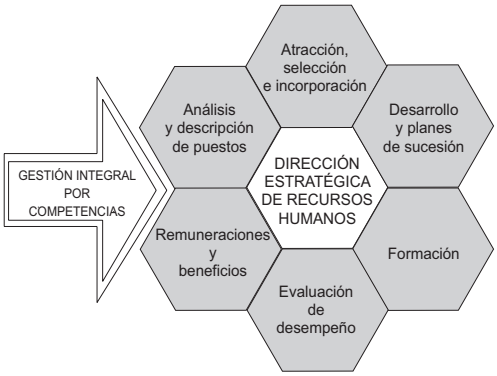
§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

© GRANICA



Capítulo **2**

La gestión de recursos humanos por competencias

Temas tratados en el Capítulo 2 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **Introducción a la gestión por competencias.**
- ✓ **¿Cómo definir una competencia?**
- ✓ **Las competencias laborales.**
- ✓ **Las competencias y la inteligencia emocional.**
- ✓ **Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.**
- ✓ **Criterios efectivos para definir competencias.**
- ✓ **Definición de los niveles de competencias.**
- ✓ **Un esquema global por competencias.**
- ✓ **La Metodología Martha Alles de Gestión por Competencias.**
- ✓ **Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos.**
- ✓ **Anexo: el diccionario de competencias.**

© GRANICA

Primeros pasos para implantar gestión por competencias

Antes de resolver el presente ejercicio se sugiere una lectura profunda del Capítulo 2 de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* donde se trata esta temática con relación a la Metodología Martha Alles de Gestión por competencias.

Recordar antes de resolver el caso:

Pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias con la metodología de Martha Alles Capital Humano[1]

Definición de competencia

El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

- Definición (o revisión) de la Visión y Misión de la empresa.
- Definición de competencias (tanto cardinales como específicas) por la máxima dirección de la compañía.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias (y sus grados o niveles) a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño por competencias de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos.
- Tres pilares del modelo, una vez que se cumplimentaron todos los pasos precedentes: Selección, Desempeño, Desarrollo.

1. Tomado del Capítulo 2 de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición.

© GRANICA

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

El ejercicio consiste en que, a partir del caso presentado en el Capítulo 1, se definan las competencias cardinales de la organización. Es decir, en función de toda la información disponible del caso, junto con la Misión y la Visión establecidas com resolución del caso de este capítulo, definir las competencias cardinales de las tiendas de **Superdescuento**.

Este caso es fundamental para comprender la filosofía que comprende el armado de un modelo de competencias.

Caso I

Gestión por competencias para alinear a las personas de la organización con la estrategia

El presente caso es más avanzado, por lo tanto es recomendado para profesionales con experiencia.

Superdescuento es una cadena de tiendas perteneciente al denominado grupo de las *hard discount*, es decir, una cadena de comercios minoristas dentro de la modalidad de autoservicio que vende productos a muy bajos precios. Para hacer más efectivo su enfoque de precios bajos, hace años que trabaja con un grupo de empresas que producen a su pedido una serie de productos con la marca "**Superbajo**", desde productos comestibles –tanto secos como frescos– hasta productos de limpieza y juguetería.

La marca "Superbajo" es exclusiva de Superdescuento y está registrada en todos los países del área como de su propiedad.

En todos estos años, las distintas empresas proveedoras de productos Superbajo han hecho su trabajo de manera satisfactoria y no se han presentado mayores problemas.

Una de estas empresas proveedoras es "Alimentos envasados La María", perteneciente al grupo empresario "Hijos de La María", básicamente agrícola, que sólo posee dos empresas industriales.

Una de ellas es la ya mencionada "Alimentos envasados La María", que produce una gran variedad de productos envasados, vegetales y legumbres, con una serie de marcas propias y la marca Superbajo para Superdescuento. Esta fábrica tiene su sede en la provincia argentina de Mendoza, cerca de la frontera de Argentina con Chile.

Otra de las empresas industriales del grupo "Hijos de La María" es "Alimentos envasados Dulce María", que envasa diferentes variedades de frutas, con una serie de marcas propias y la marca Superbajo para Superdescuento.

De este modo, "Hijos de La María" hace explotación vertical[2] de las diferentes actividades del grupo. En años pasados había evaluado la compra de una empresa de envases que luego no se concretó.

En los últimos meses Superdescuento inició tratativas para la adquisición de las dos empresas industriales del grupo y por el momento sólo se ha cerrado trato sobre una de ellas, la que produce vegetales y legumbres.

Superdescuento asumirá la administración de la empresa adquirida en un mes aproximadamente, y se le ha solicitado al director de Recursos Humanos evaluar el modelo de competencias de "Alimentos envasados La María". En apoyo de esta tarea se ha solicitado la colaboración de **La Consultora**, con el objetivo de realizar una mejor evaluación de la información.

La información recolectada hasta el momento sobre el modelo de competencias de "Alimentos envasados La María" es la siguiente:

Modelo de competencias

"Alimentos envasados La María" implementó hace unos años un modelo de competencias, de la mano de un consultor especializado en empresas agroindustriales que diseñó un modelo similar en casi todas las empresas del sector.

Las competencias definidas fueron:

- Negociación.
- Orientación a resultados.
- Visión estratégica.
- Comunicación.
- Manejo y resolución de problemas.
- Creatividad.
- Integridad.
- Capacidad de interpretación y análisis.

2. Se habla de "explotación vertical" cuando en un grupo de empresas, unas abastecen a otras. Por ejemplo: una empresa produce legumbres, otra envases y una tercera envasa el producto.

© GRANICA

Las definiciones de estas competencias fueron entregadas en un documento –que no se adjunta–, y un dato llamativo es que cada una de ellas tiene una breve definición para "explicar qué se entiende en cada caso". Sin embargo, los niveles de las distintas competencias se expresan en sólo cuatro puntos elementales:

- Excelente o superlativo.
- Muy bueno.
- Regular o medio.
- Debe mejorar.

La asignación de grados o niveles a puestos se hizo por la variante máxima, es decir, "Excelente", ya que se entendió que "si un puesto requería alguna de estas competencias debería asignársele el nivel mayor de la escala".

Luego de dos años de implementado este sistema, y dado que se hizo compleja la evaluación de las competencias, se decidió reducir el modelo a las tres más importantes:

- Orientación a resultados.
- Visión estratégica.
- Comunicación.

Assessment a gerentes de primer nivel

Hace dos años, juntamente con la decisión de reducir el modelo de competencias a tres, uno de los dueños contrató un programa de evaluación de competencias para gerentes a una consultora internacional.

El mencionado programa de *Assessment* compara las competencias de los ejecutivos a evaluar con una muestra de competencias perteneciente a niveles ejecutivos de los Estados Unidos. Esta consultora internacional ha realizado una investigación sobre cuáles son las competencias de los ejecutivos de primer nivel de reporte de las empresas que están entre las 100 primeras en ventas y utilidades que todos los años publica la revista *Fortune* (USA). De esa investigación surgió un estándar internacional de competencias ejecutivas y con relación a ese estándar se miden y determinan las brechas de los ejecutivos participantes en sus actividades, no importa el país o el tamaño de la empresa a la que éstos pertenezcan.

Las competencias que se evalúan son:

- Influencia gerencial.
- Visión estratégica de los negocios.
- Negociación e influencia.

- Negocios corporativos.
- Integración transnacional de colaboradores.
- Construcción de redes digitales.

Programa de jóvenes profesionales de fábrica

Hace cuatro años, cuando "Hijos de La María" aún no había contemplado la posibilidad de desprenderse de sus actividades industriales, se contactó con una universidad española que por aquel entonces se encontraba realizando un trabajo de consultoría para empresas productoras de aceitunas y aceite de oliva radicadas a unos pocos cientos de kilómetros de "Alimentos envasados La María". La universidad había propuesto realizar un programa para la selección y formación de jóvenes profesionales para las dos empresas industriales del grupo.

Para ello presentó al grupo el modelo de competencias que había diseñado para la empresa productora de aceitunas y aceites, y, como en una primera instancia se lo consideró interesante, se decidió adoptarlo sin cambios, de modo que no se perdió tiempo en un diseño propio y, además, fue puesto en marcha inmediatamente.

Las competencias que se consideran para el programa de jóvenes profesionales son:

- Pensamiento analítico y conceptual.
- Innovación.
- Tolerancia a la presión en el trabajo.
- Solución de problemas.
- Capacidad de aprendizaje.
- Visión corporativa.
- Adaptación a otras culturas.

El programa de jóvenes profesionales utiliza las mencionadas competencias tanto en los procesos de selección como en la capacitación posterior. Asimismo, la capacitación incluye matemáticas avanzadas, matemática borrosa, estadística no paramétrica e inglés.

Competencias para la fuerza de ventas

Hace dos años, cuando uno de los directores contrató a la consultora internacional para el programa de assessment destinado a gerentes de primer nivel, se consultó al mismo tiempo a una consultora local que le ofreció, entre otras cosas,

© GRANICA

programas específicos para la fuerza de ventas. En aquel entonces el titular de esta consultora había publicado un libro de gran suceso, *De las ventas al resultado,* y como el director en cuestión pensaba que a través de la fuerza de ventas se lograban los mejores resultados, quedó muy bien impresionado y decidió contratar a la consultora para capacitar a sus vendedores.

El equipo de asesores presentó un diseño, muy atractivo por cierto, a partir de las siguientes competencias:

- Comunicación para cerrar una venta.
- Capacidad para convencer a otros.
- Detección de necesidades.
- Presentación de soluciones a clientes.
- Impacto e influencia.
- Intercambio para el mutuo beneficio.

Los consultores presentaron un plan de capacitación que implicó en una primera instancia la evaluación de las competencias de todos los integrantes del equipo de ventas:

- Gerente Nacional de Ventas –que también participa en el programa de assessment para gerentes de primer nivel–.
- Gerentes de la Región Norte y la Región Sur.
- Supervisores.
- Vendedores.

El año pasado se integró al programa de ventas a la mitad de los jóvenes profesionales del programa de fábrica como un modo de integrarlos con la fuerza de ventas.

Valores corporativos

El grupo de empresas "Hijos de La María" ha definido con un consultor de la capital del país una serie de conceptos que han tomado el formato de *Valores de la organización.* La tarea realizada generó un gran entusiasmo entre todos los dueños del grupo empresarial, de fuertes convicciones religiosas y morales.

A partir de la definición de estos Valores, que se realizó hace cinco años, se llevaron a cabo una serie de actividades para presentarlos a todas las personas que integran el grupo empresarial, desde festivales benéficos donde se compartieron los valores con los habitantes de la comunidad, hasta una campaña publicitaria.

Entre otras cosas se publicitaron los Valores en cuadernos escolares destinados a los hijos de los empleados, y se imprimieron láminas que fueron enmarcadas e incluso pegadas sobre los escritorios y en los vidrios de las ventanas de las oficinas. La difusión fue muy amplia.

Una vez que se hicieran estas acciones de difusión, no se recurrió a otras campañas. Hoy quedan varias de las láminas pegadas aquí y allá y los cuadros "oficiales" con los Valores. Se pueden encontrar algunos de estos cuadros en las oficinas de los gerentes generales y de los gerentes de Recursos Humanos de cada una de las empresas del grupo.

Posteriormente se terminó la relación con el consultor, cuya labor concluyó después de la campaña de difusión que, como ya se dijo, fue muy intensa.

Los valores del grupo "Hijos de La María" son:

- Ética.
- Integridad.
- Conciencia social.
- Preocupación por el medio ambiente.

Se le preguntó al responsable de Recursos Humanos de "Alimentos envasados La María" qué tipo de aplicación o uso se les da a los Valores, es decir, si integran de algún modo los procedimientos administrativos de la empresa, a lo cual, no sin cierta turbación respondió: "En realidad no se usan, la campaña, como ya se dijo, fue muy intensa pero luego quedaron allí. Todos estamos de acuerdo con los valores, pero no siempre se actúa en consecuencia". El año pasado ingresó a la organización un nuevo responsable de Selección e incorporó algunas preguntas en la entrevista para evaluar aspectos de "Conciencia social y preocupación por el medio ambiente de los postulantes".

Competencias para el personal administrativo

El mismo año que se contrató a la consultora internacional para la realización del programa de assessment para gerentes de primer nivel y la capacitación para la fuerza de ventas, el director a cargo del área administrativa definió con la ayuda de uno de sus hijos –que estudiaba por entonces Recursos Humanos– las competencias para su sector:

- Capacidad de planeamiento y control.
- Habilidad analítica.
- Orientación a la calidad.

© GRANICA

- Preocupación por la claridad en la información.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

Interrogantes a resolver

Antes de contestar los interrogantes planteados a continuación se sugiere una lectura profunda del Capítulo 2 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* donde se trata esta temática con relación a la Metodología Martha Alles de Gestión por Competencias.

1. ¿Qué debería hacer el director de Recursos Humanos de Superdescuento con la información recolectada con relación a las distintas herramientas en uso en materia de competencias en "Alimentos envasados La María"?
2. ¿Cuál sería un buen consejo de la consultora al director de Recursos Humanos de Superdescuento? La respuesta a este punto puede ser del mismo tenor –o no– que la del punto anterior.
3. ¿Qué plan de acción pondría en marcha frente a la situación existente en "Alimentos envasados La María"?
4. ¿Cuáles pueden ser los motivos o la justificación de la situación descripta con relación a la temática de competencias de la empresa "Alimentos envasados La María"?
5. ¿Qué relación puede/debe existir entre las competencias de Superdescuento y "Alimentos envasados La María"?

Para la etapa de armado del modelo la metodología que proponemos se sustenta en dos obras: *Gestión por competencias. El diccionario* **y** *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*.

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

© GRANICA

Capítulo **3**

Análisis y descripción de puestos (*job description*)

Temas tratados en el Capítulo 3 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ *Job description.*
- ✓ **Esquema de la descripción de puestos.**
- ✓ **Análisis de puestos.**
- ✓ **Beneficios de un buen programa de descripción de puestos.**
- ✓ **Información necesaria para el análisis de puestos.**
- ✓ **Métodos para reunir información.**
- ✓ **Cómo redactar las descripciones de puestos.**
- ✓ **Otros pasos necesarios: el análisis de puestos.**
- ✓ **La utilización de entrevistas y cuestionarios.**
- ✓ **Adecuación persona-puesto.**
- ✓ **Relación de la descripción de puestos con otras funciones de Recursos Humanos.**
- ✓ **Cuando una organización ha adoptado la gestión por competencias.**
- ✓ **Aplicar el concepto de competencia a la descripción del puesto.**
- ✓ **Evolución de las competencias en una familia de puestos.**
- ✓ **Revisiones.**
- ✓ **La importancia de las descripciones de puestos en un proceso de búsqueda.**
- ✓ **El teletrabajo.**

© GRANICA

Descripción de puestos por competencias[1]

Caso Superdescuento

Superdescuento, como ya se comentó en los capítulos anteriores, es una cadena de pequeñas tiendas que se diferencia de otras por su política de precios. Sin sofisticaciones aparentes a los ojos de los clientes, se ofrecen, en un ambiente despojado, productos de alta calidad y bajo precio sin sumar ningún otro servicio adicional. No tienen en sus locales música funcional, ni entregan los productos a domicilio; apelan al cliente de menores recursos que valora el precio bajo con muy buena calidad y está dispuesto a prescindir de otros servicios.

Superdescuento solicitó a **La Consultora** la confección de una descripción de puesto.

Para ello, fueron necesarias reuniones con la utilización de los respectivos formularios de entrevista y análisis. De la información recolectada surgió la siguiente descripción del puesto.

1. **El perfil por competencias**
   Una vez que se ha definido el modelo de competencias (Capítulo 2) y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.
   En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.
   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de recursos humanos,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006, segunda edición, Capítulo 3.

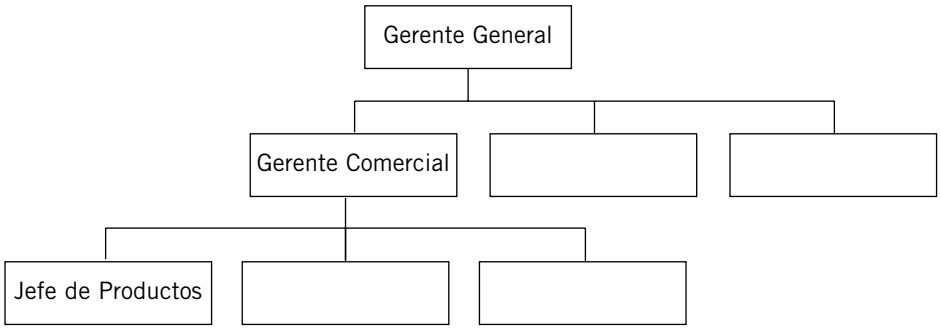
© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *JEFE DE PRODUCTOS*

Empresa	***SUPERDESCUENTO***	Puesto	***Jefe de Productos***
Nombre y apellido del titular del puesto	***Daniel Lorenzo***		
Área/Dirección	***Comercial***		
Departamento	***Ventas***	Puesto superior	***Director Comercial***

Aprobaciones	Fecha
Titular del puesto	Analista
Superior	de RR.HH.

Organigrama



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *JEFE DE PRODUCTOS* (hoja 2)

Síntesis del puesto
Es responsable por el producto o línea de productos a su cargo, desde el desarrollo de nuevas marcas y marcas propias hasta su resultado final.
Los resultados de cada línea sumados serán los resultados finales de la dirección a la cual pertenece.

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Negociar con proveedores y altos directivos de la compañía.	***Alto***
Desarrollar marcas tradicionales y propias.	***Alto***
Responsabilidad sobre resultados.	***Alto***
Analizar estudios de mercado.	***Alto***
Definir estrategias comerciales.	***Alto***
Responsabilidad por el presupuesto de gastos que se le asigne.	***Alto***

Requisitos del puesto	
Formación básica	***Título de grado en formación comercial.***
Otra formación complementaria	
Experiencia requerida	***Experiencia en consumo masivo, en supermercados con cadena de pequeñas tiendas y dirigidos a segmentos de bajos recursos.***
Idioma	
PC (detallar)	**Muy buenos conocimientos de PC: Excel, Word, Power Point.**

© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *JEFE DE PRODUCTOS* (hoja 3)
ANEXO

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO: ***Capacidad para dar prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. La visión del equipo incluye además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, animar y motivar a los demás.***	***Grado A***
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: ***Capacidad para brindar un servicio profesional y oportuno a los clientes externos, internos y proveedores. Habilidad para buscar permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.***	***Grado A***
LIDERAZGO: ***Capacidad para promover la eficacia del equipo, delegar responsabilidades y supervisarlas. Habilidad para transmitir al equipo los valores y visión del negocio y ser el receptor de la confianza del grupo. Ser reconocido por el grupo como líder y modelo a seguir.***	***Grado B***
FLEXIBILIDAD: ***Capacidad para adaptarse espontáneamente a situaciones nuevas, trabajando con un nivel altamente efectivo frente a situaciones variables.***	***Grado A***
ORGANIZACIÓN: ***Habilidad para realizar las tareas en el tiempo requerido, preocupándose por optimizar los recursos disponibles, planificar, y definir prioridades tanto a corto como a largo plazo.***	***Grado B***
DECISIÓN: ***Capacidad para prever, en todo momento, los problemas potenciales y evaluar alternativas de acción, tomando decisiones consistentes, viables y ponderadas. Habilidad para asumir plenamente las consecuencias de sus decisiones.***	***Grado A***

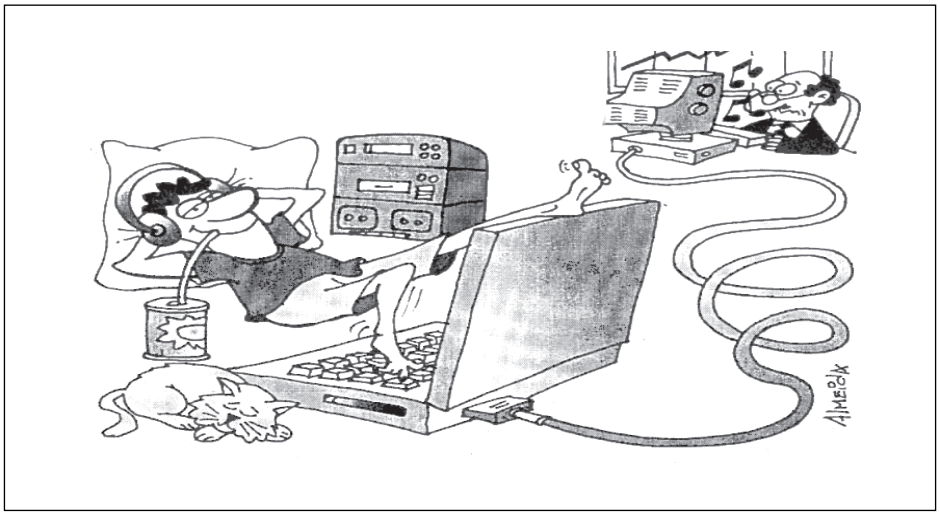
Descripción de puestos de teletrabajadores

Caso Superdescuento

Superdescuento necesita crear tres puestos nuevos. Las características de los mismos y las tareas inherentes, hacen que sea factible pensar en el teletrabajo.

La responsable del tema, una señora de aproximadamente 45 años, muy actualizada en nuevas tendencias de management y que conoce el desarrollo de estas prácticas en Europa, tiene claro lo que está proponiendo. No obstante, un representante de La Consultora explica detalladamente los pro y contras de esta modalidad de trabajo.

A continuación se detalla la información recolectada[2], para luego analizar y confeccionar la "Descripción del puesto".



2. **Métodos de descripción y análisis de puestos**
Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.
(Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, op. cit.,* Capítulo 3).

© GRANICA

Posición 1: Telemarketer

Sus principales funciones serán las siguientes:

- Atención telefónica de los clientes, que se comunicarán a través de una línea gratuita.
- Concretar las ventas telefónicas.
- Acordar formas de pago.
- Imputar la compra a la tarjeta de crédito correspondiente.
- Remitir la comunicación a casa central para que efectúe el envío.

El ambiente organizacional en el que deberá desenvolverse es el de una empresa con una conducción exigente que valora y premia el trabajo y el esfuerzo constante.

Para ocupar este cargo se sugiere contratar a una persona que posea las siguientes competencias:

- Habilidad para comunicarse telefónicamente.
- Voz clara, agradable, de buena dicción y articulación.
- Amabilidad en el trato.
- Habilidad para proyectar su personalidad por teléfono.
- Persistencia y habilidad para reaccionar ante un rechazo.
- Flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas y distintos tipos de cliente.
- Capacidad para resolver problemas.
- Debe ser una persona organizada.

Se estipula que quien ocupe este puesto debe ser preferentemente un técnico en ventas egresado de la Universidad Católica de Santiago del Estero[3], con cierto conocimiento del inglés, que le permita identificar los productos provenientes del exterior que venderá, y manejo de procesador de textos, hoja de cálculo electrónica e Internet.

La edad preferida es entre 25 y 30 años.

No es importante la experiencia previa, ya que se desea incorporar personas para formarlas dentro de la cultura de Superdescuento.

3. Este requisito –no excluyente– surge porque la señora de referencia es egresada de esa casa de altos estudios.

Posición 2: Asistente de Ventas

Sus principales funciones serán:

- Organizar la base de datos de clientes.
- Efectuar seguimiento a clientes que permita establecer qué productos compran y con qué frecuencia.
- Llevar un listado de *mailing* depurado, actualizado y segmentado.
- Redactar cartas o correos electrónicos a clientes.
- Recibir los pedidos que se efectúen por fax o Internet, concretar las ventas e imputarlas a la tarjeta de crédito del cliente.
- Remitir los pedidos a la casa central para que efectúe los envíos.

El ambiente organizacional es el mismo que en el caso anterior.

Para ocupar este cargo, se sugiere buscar una persona que tenga las siguientes competencias:

- Capacidad de organización, de síntesis y buena planificación de sus tareas.
- Excelente redacción.
- Capacidad para trabajar en equipo, aun cuando desarrollará tareas desde su casa; para llevarlas adelante con éxito debe informarse con otras personas y requerir colaboración.
- Flexibilidad para resolver diversas situaciones.

Debe tratarse preferentemente de un técnico en ventas egresado de la Universidad Católica de Santiago del Estero, con un cierto conocimiento del inglés, que le permita identificar los distintos productos que venderá, y manejo de procesador de textos, hoja de cálculo electrónica e Internet.

La edad preferida es entre 25 y 30 años. No es importante la experiencia previa, ya que se desea incorporar personas para formarlos en la cultura de Superdescuento.

Posición 3: Diseñador gráfico

Su principal función será el diseño de catálogos.

Se busca una persona:

- Creativa.
- Innovadora.

© GRANICA

- Flexible.
- Segura.
- Deberá tratarse de un diseñador gráfico con título universitario.
- Su conocimiento del idioma inglés debe ser suficiente como para interpretar los textos de los modelos que llegan del extranjero.
- Debe tener conocimiento de diversas herramientas informáticas.

Debe tener entre 25 y 30 años.

Como en todos los casos los ocupantes desempeñarán las tareas desde sus hogares, es importante valorar lo siguiente:

- Si por alguna situación particular (familiar, discapacidad, etc.) les resulta conveniente trabajar desde su domicilio.
- Controlar si tienen un lugar cómodo y aislado en su casa.
- Deben ser responsables y confiables.
- Deben tener capacidad para organizar su tiempo, y ser autodisciplinados.
- No los debe afectar el aislamiento.
- No deben tener mucha necesidad de estblecer contactos sociales.
- No deben necesitar supervisión.
- No deben depender de la ayuda y el apoyo de los compañeros.

Unas palabras con respecto al jefe

La responsable del área donde trabajarán los nuevos colaboradores nos manifestó, no sin expresar una cierta pena, que uno de sus principales problemas –que ella se está esforzando por mejorar– es que le cuesta delegar responsabilidades en otras personas, y que esta nueva forma de relacionarse con sus colaboradores –que trabajarán desde su hogar– la obligarán a delegar en mayor medida que lo habitual. Esta nueva modalidad de trabajo será también para ella un aprendizaje. Deberá aprender a delegar, a controlar a personas que no ve, a confiar. La base de una buena relación estará dada por la responsabilidad del trabajador y la confianza del empleador.

La cultura de la empresa

Al redactar las descripciones de puestos es importante describir la cultura de la organización donde se incorporarán las personas a seleccionar.

Otras características de Superdescuento que se suman a la descripción de la organización desarrollada en el Capítulo 1, son:

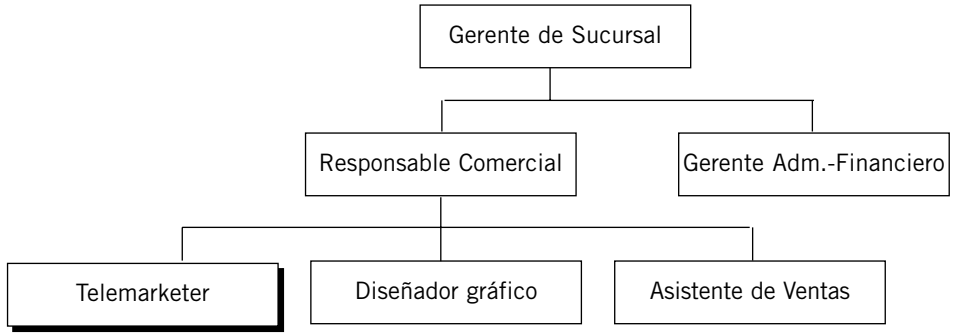
- La responsable del sector está considerada como una jefa justa y exigente.
- El factor de cohesión está dado por la mística en torno a Superdescuento, el logro de objetivos. La agresividad en el mercado es frecuente.
- En cuanto al clima organizacional, se enfatiza la permanencia y la estabilidad laboral. Las expectativas respecto de los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *TELEMARKETER*

Empresa	***SUPERDESCUENTO***	Puesto	***Telemarketer***
Nombre y apellido del titular del puesto			
Área/Dirección	***Comercial***		
Departamento	***Ventas***	Puesto superior	***Responsable Comercial***

Aprobaciones		Fecha	
Titular del puesto		Analista de RR.HH.	
Superior			

Organigrama



© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO TELEMARKETER (hoja 2)

Síntesis del puesto
Será responsable de concretar ventas por teléfono acordando formas de pago.
Esta tarea puede realizarla en la empresa o en su casa, trabajando con la modalidad de teletrabajador siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos, tales como: lugar cómodo y aislado en la casa; ser responsable y confiable; tener capacidad para organizar su tiempo; ser autodisciplinado; no tener mucha necesidad de establecer contactos sociales ni de supervisión; no depender de la ayuda y el apoyo de sus compañeros.

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Atraer a los clientes que se comunicarán a través de una línea gratuita	***Alto***
Concretar las ventas telefónicas	***Alto***
Acordar formas de pago	***Alto***
Imputar la compra a la tarjeta de crédito correspondiente	***Alto***
Remitir la comunicación a casa central para que efectúe el envío	***Alto***

Requisitos del puesto	
Formación básica	***Técnico en ventas egresado de la Universidad Católica de Santiago del Estero, no excluyente.***
Otra formación complementaria	– – –
Experiencia requerida	***No se requiere***
Idioma	***Cierto conocimiento del inglés.***
PC (detallar)	***Manejo de procesador de textos, hoja de cálculo electrónica e Internet.***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *TELEMARKETER* (hoja 3)
ANEXO

COMPETENCIAS REQUERIDAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
Capacidad de organización	***Grado B***
Autonomía	***Grado A***
Responsabilidad y confiabilidad	***Grado A***
Autodisciplina	***Grado A***
Orientación al cliente externo e interno	***Grado B***
Productividad	***Grado B***
Orientación a los resultados	***Grado B***
Tolerancia a la presión	***Grado B***
Flexibilidad para adaptarse a situaciones nuevas y distintos tipos de cliente	***Grado A***
Capacidad para resolver problemas	***Grado A***

OTRAS HABILIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO:	
Habilidad para comunicarse telefónicamente	***Alto***
Voz clara, agradable, de buena dicción y articulación	***Alto***
Amabilidad en el trato	***Alto***
Habilidad para proyectar su personalidad por teléfono	***Alto***

OTROS REQUISITOS DEL PUESTO BAJO LA MODALIDAD DE TELETRABAJO:
Lugar cómodo y aislado en la casa del teletrabajador
Instalación telefónica y equipamiento necesario: PC, módem, conexión a Internet
Instalación eléctrica y climatización del ambiente

Usted podrá encontrar definiciones de competencias y su apertura en grados en:
Gestión por competencias. El diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

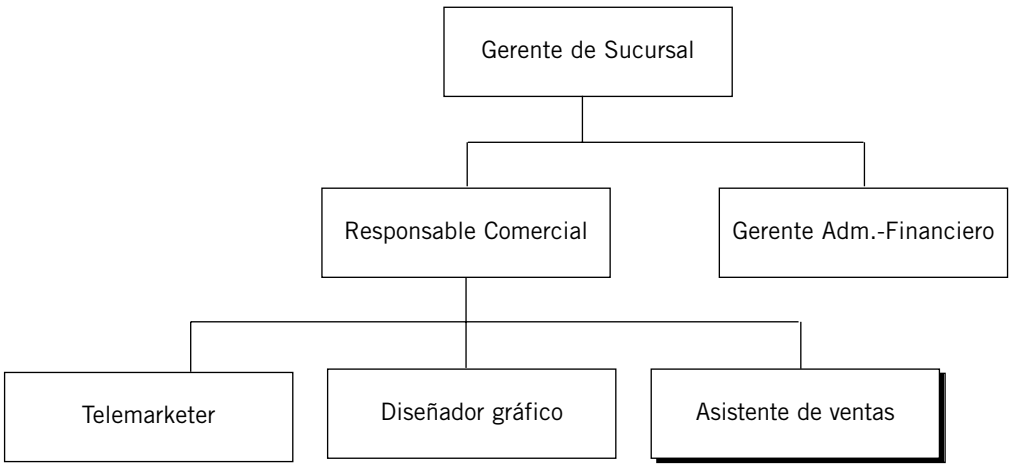
© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *ASISTENTE DE VENTAS*

Empresa	***SUPERDESCUENTO***	Puesto	***Asistente de Ventas***
Nombre y apellido del titular del puesto			
Área/Dirección	***Comercial***		
Departamento	***Ventas***	Puesto superior	***Responsable Comercial***

Aprobaciones	Fecha	
Titular del puesto	Analista	
Superior	de RR.HH.	

Organigrama



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *ASISTENTE DE VENTAS* (hoja 2)

Síntesis del puesto
Será responsable de realizar seguimientos a clientes, llevar un mailing actualizado
Deberá redactar cartas, recibir pedidos por fax o Internet y concretar ventas
Esta tarea puede realizarla en la empresa o en su casa, trabajando con la modalidad de teletrabajador, siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos como: lugar cómodo y aislado en la casa; ser responsable y confiable; capaz de organizar su tiempo; autodisciplinado; sin mucha necesidad de contactos sociales ni supervisión; no depender de la ayuda y el apoyo de sus compañeros

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Organizar la base de datos de clientes	***Alto***
Efectuar seguimientos a clientes que permitan establecer qué productos compran y con qué frecuencia	***Alto***
Llevar un listado de mailing depurado, actualizado y segmentado	***Alto***
Redactar cartas	***Alto***
Recibir los pedidos que se efectúen por fax o Internet, concretar ventas e imputarlas a la tarjeta de crédito del cliente	***Alto***
Remitir el pedido a la casa central para que efectúe el envío	***Alto***

Requisitos del puesto	
Formación básica	***Técnico en ventas egresado de la Universidad Católica de Santiago del Estero (no excluyente)***
Otra formación complementaria	
Experiencia requerida	***Excelente redacción***
Idioma	***Cierto conocimiento de inglés***
PC (detallar)	***Manejo de procesador de textos, hoja de cálculo electrónica e Internet***

© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *ASISTENTE DE VENTAS* (hoja 3)
ANEXO

Competencias requeridas	Nivel de requerimiento
Capacidad de organización, síntesis y planificación de sus tareas	***Grado B***
Capacidad para trabajar en equipo (aun cuando desarrolle tareas desde su casa, para llevarlas adelante con éxito deberà informarse con otras personas y requerir colaboración)	***Grado B***
Flexibilidad para resolver diversas situaciones	***Grado B***
Integración social	***Grado B***
Autonomía	***Grado B***
Responsabilidad y confiabilidad	***Grado B***
Autodisciplina	***Grado B***
Orientación al cliente interno y externo	***Grado A***
Productividad	***Grado B***

Otros requisitos del puesto bajo la modalidad de teletrabajo
Lugar cómodo y aislado en la casa del teletrabajador.
Instalación telefónica y equipamiento necesario: PC, módem, conexión de Internet
Instalación eléctrica y climatización del ambiente

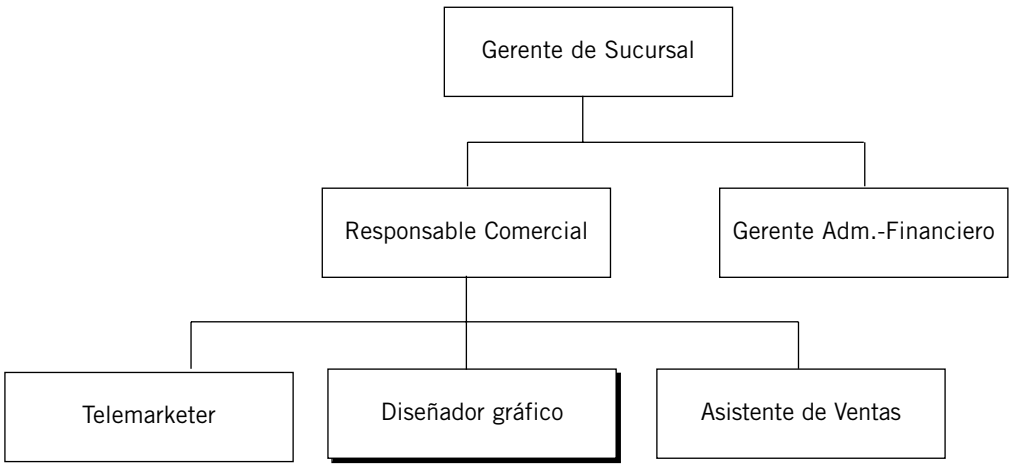
Usted podrá encontrar definiciones de competencias y su apertura en grados en:
Gestión por competencias. El diccionario, op. cit.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *DISEÑADOR GRÁFICO*

Empresa	***SUPERDESCUENTO***	Puesto	***Diseñador gráfico***
Nombre y apellido del titular del puesto			
Área/Dirección	***Comercial***		
Departamento	***Ventas***	Puesto superior	***Responsable Comercial***

Aprobaciones	Fecha	
Titular del puesto	Analista	
Superior	de RR.HH.	

Organigrama



© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE *DISEÑADOR GRÁFICO* (hoja 2)

Síntesis del puesto
Será responsable del diseño de catálogos
Esta tarea puede realizarla en la empresa o desde su casa, trabajando con la modalidad de teletrabajador, siempre y cuando cumpla con ciertos requisitos como: lugar cómodo y aislado en la casa; ser responsable y confiable; capaz de organizar su tiempo; autodisciplinado; sin mucha necesidad de contactos sociales ni supervisión; no depender de la ayuda y el apoyo de sus compañeros

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Su principal función será el diseño de catálogos	***Alto***

Requisitos del puesto	
Formación básica	***Diseñador gráfico con título universitario***
Otra formación complementaria	
Experiencia requerida	
Idioma	***Conocimiento del idioma inglés; buena comprensión de textos***
PC (detallar)	***Conocimiento de herramientas informáticas***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO *DISEÑADOR GRÁFICO* (hoja 3)
ANEXO

Competencias requeridas	Nivel de requerimiento
Creatividad	***Grado A***
Innovación	***Grado A***
Imaginación	***Grado A***
Flexibilidad	***Grado A***
Seguridad	***Grado B***
Autodisciplina	***Grado B***
Autonomía	***Grado A***
Habilidad para organizar, programar y planificar	***Grado B***
Orientación al cliente interno y externo	***Grado A***
Productividad	***Grado B***
Orientación a los resultados	***Grado B***

Otros requisitos del puesto bajo la modalidad de teletrabajo
Lugar cómodo y aislado en la casa del teletrabajador
Instalación telefónica y equipamiento necesario: PC, módem, conexión a Internet
Instalación eléctrica y climatización del ambiente

Usted podrá encontrar definiciones de competencias y su apertura en grados en: *Gestión por competencias. El diccionario, op. cit.*

© GRANICA

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

Para la etapa de armado del modelo de competencias se utilizan las siguientes obras: *Gestión por competencias. El diccionario* y *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **4**

Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos

Temas tratados en el Capítulo 4 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **La importancia de una buena selección para las organizaciones.**
- ✓ **Inicio del proceso.**
- ✓ **Empleo externo *versus* promoción interna.**
- ✓ **Concepto de cliente interno.**
- ✓ **Cómo definir el perfil.**
- ✓ **Planificación de una búsqueda.**
- ✓ **Concepto de reclutamiento.**
- ✓ **Elección de métodos y canales de búsqueda.**
- ✓ **Las consultoras en Recursos Humanos.**
- ✓ **Pasos del proceso de selección.**
- ✓ **La redacción del anuncio.**
- ✓ **Currículum *versus* perfil.**
- ✓ **La entrevista como elemento clave del proceso de selección.**
- ✓ **¿Qué es entrevistar por competencias?**
- ✓ **Las evaluaciones.**
- ✓ **Comparación de candidatos.**
- ✓ **Claves de una buena decisión.**
- ✓ **Armado de la carpeta de finalistas.**
- ✓ **Análisis de las consistencias laborales.**
- ✓ **Presentación de la oferta. Negociación en la etapa de oferta.**
- ✓ **El rol de Recursos Humanos en una negociación difícil.**
- ✓ **La oferta por escrito.**
- ✓ **Los trámites de ingreso.**
- ✓ **La comunicación en el proceso de empleo.**
- ✓ **La inducción.**

© GRANICA

Atracción de candidatos: perfil, anuncios y planificación

Ejercicios I y II

Solicitar a los alumnos o participantes que identifiquen en los periódicos los anuncios bien y mal redactados según el Capítulo 4 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

Solicitar a los alumnos o participantes identificar los sitios web laborales más usuales en su país y analizar tanto las ofertas de empleo como los métodos de postulación.

Casos prácticos

Para este capítulo la ejercitación incluye los casos:

- Relevamiento de un perfil por competencias.
- Redacción de anuncios.
- Planificación de una búsqueda: las distintas fuentes de reclutamiento.

Relevamiento de un perfil por competencias

Caso Superdescuento

Superdescuento es una cadena de pequeñas tiendas, que se diferencia de otras por su política de precios. Sin sofisticaciones aparentes a los ojos de los clientes, se ofrecen en un ambiente despojado productos de alta calidad y bajo precio, sin sumar ningún otro servicio adicional. Las tiendas de la cadena no cuentan con música funcional ni entregan los productos a domicilio; apelan al cliente de menores recursos que valora el precio bajo con muy buena calidad y está dispuesto a prescindir de otros servicios.

La primera reunión de **La Consultora** con Superdescuento tuvo como propósito relevar el perfil de una búsqueda, tema que trataremos en este capítulo. El caso de **Superdescuento** lo trataremos también con relación a otros temas de esta obra:

© GRANICA

Capítulo	Tema
3	El perfil por competencias, redacción de anuncios
4	La entrevista: *role playing* y registro
5	Negociación. Oferta. Comunicación a los postulantes descartados
7	Descripción de puestos por competencias
9	Planes de carrera y planes de sucesión. Un plan piloto de tutoría
10	Evaluación de desempeño
11	Remuneraciones variables: implementación de *bonus* e incentivos

A continuación presentamos el problema a resolver en el presente capítulo.

Versión del ejercicio para entregar a los alumnos

Caso Superdescuento

Expondremos a usted una entrevista en la que el cliente hace un pedido de búsqueda a **La Consultora**.

C: consultor

S: cliente (supermercado)

La asistente de La Consultora informa que hay una llamada de una persona que trabaja para una firma cliente que el consultor no conoce.

C: Mucho gusto, le habla Martha Alles.

S: Encantada, soy Natalia; me dijo Juan Antonio que hablara contigo porque tengo que cubrir una posición en mi equipo.

C: Muy bien, deberíamos reunirnos para que me cuentes el perfil…

S: El tema es muy urgente**,** quizá lo mejor sería…

C: Natalia, si el tema es muy urgente te sugiero que me cuentes el perfil ahora y luego nos reunimos con más tiempo.

S: Me parece una buena idea, quisiera contarte cuál es el proyecto comercial de nuestra compañía. La posición a cubrir es la de un jefe de producto; quiero una persona con gran experiencia comercial, no necesariamente en Superdescuento.

C: Dime los datos básicos: ¿cómo te lo imaginas?

S: Como podrás ver, aquí somos todos jóvenes, y ese es un primer dato: entre 27 y 29 años, preferentemente entre 28 y 29. Otro dato importante que debes conocer es que aquí se trabaja mucho, por lo tanto no tiene que tener problemas de horario y debe estar dispuesto a mantener largas jornadas de trabajo. En cuanto a estudios, no tenemos nada pensado, lo importante es la actitud y la experiencia. Es importante alguna experiencia comercial con relación a productos de consumo masivo: que sepa qué es una punta de góndola, cómo se maneja, cómo se hace publicidad en un local, las radios en las tiendas, que pueda manejar marcas propias, que pueda leer un informe sobre el mercado. Además debe tener un buen manejo de números…

C: Los comerciales son difíciles con los números…

S: Puede que tengas razón, pero aquí nosotros "hacemos las cuentas" por línea de producto y el jefe de producto deberá ser responsable por los resultados. Por lo tanto, si bien no tiene que saber contabilidad o matemáticas financieras, sí tiene que poder *manejarse con números,* entenderlos.

C: ¿Qué otras competencias o habilidades son necesarias para la función?

S: Buena presencia y, por sobre todo, buen nivel de contacto: deberá interactuar con directores de compañía y proveedores de alto nivel. Y muy importante: muy buen manejo de PC. ¿Qué significa esto para nosotros? Que tenga "muchas horas de uso" de PC; como las horas de vuelo para un piloto de avión. Nos hemos encontrado con gente que dice que sabe y luego, tú sabes, no es así.

Como complemento a la capacidad de contacto, quisiéramos alguien con chispa, razonable, con buena lógica y un hablar atractivo, no una de esas personas aburridas…

Deberá ser además un buen negociador.

C: Cuéntame sobre los aspectos remunerativos de la posición.

S: Antes de eso quiero comentarte sobre nuestra compañía: nosotros queremos que nuestra gente, por sobre todo, *compre* el proyecto de empresa, que nos mire con un enfoque de largo plazo y que vea su propio proyecto a largo plazo; las personas que sólo miran el salario a cobrar en el mes próximo no son los candidatos que queremos incorporar.

Dentro de este esquema, la idea de salario inicial es de $ 2.500 brutos mensuales. Compáralo con otras empresas, pero esa es nuestra idea.

C: Bueno, con esta información ya nos ponemos manos a la obra y, si te parece bien, pasaría por tu oficina el viernes con una propuesta de la mejor forma de encarar el reclutamiento, y ya habiendo revisado nuestra base de postulantes.

© GRANICA

S: Me parece bien, a eso de las 16… Hay un último dato importante que quiero que tengas en cuenta: preferimos a una mujer para esta posición; yo soy mujer y los otros jefes de producto son varones, no sé si porque en el mercado no hay mujeres o porque, de alguna manera, los que hacen las búsquedas suponen que son mejores los varones para la posición. Nosotros preferimos a una mujer, sin descartar por ello a un varón.

C: Nos vemos el viernes.

S: ¡Hasta ese momento!

Versión del ejercicio con las palabras clave en "negritas" para el docente

Caso Superdescuento

Expondremos a usted una entrevista en la que el cliente hace un pedido de búsqueda a **La Consultora**.

C: consultor.
S: cliente (supermercado).

La asistente informa que hay una llamada de una persona, que trabaja para una firma cliente que el consultor no conoce.

C: Mucho gusto, le habla Martha Alles.

S: Encantada, soy Natalia; me dijo Juan Antonio que hablara contigo porque tengo que cubrir una posición en mi equipo.

C: Muy bien, deberíamos reunirnos para que me cuentes el perfil…

S: El tema es **muy urgente**, quizá lo mejor sería…

C: Natalia, si el tema es muy urgente te sugiero que me cuentes el perfil ahora y luego nos reunimos con más tiempo.

S: Me parece una buena idea, quisiera contarte cuál es el proyecto comercial de nuestra compañía. La posición a cubrir es la de un **jefe de producto**; quiero una **persona con gran experiencia comercial, no necesariamente en Superdescuento**.

C: Dime los datos básicos: ¿cómo te lo imaginas?

S: Como podrás ver, aquí somos todos jóvenes, y ese es un primer dato: **entre 27 y 29 años**, preferentemente entre 28 y 29. Otro dato importante que debes conocer

es que aquí se trabaja mucho, por lo tanto **no tiene que tener problemas de horario** y debe estar dispuesto a mantener **largas jornadas de trabajo**. En cuanto a **estudios, no tenemos nada pensado**, lo importante es la actitud y la experiencia. Es importante alguna **experiencia comercial** con relación a **productos de consumo masivo**: que **sepa qué es una punta de góndola, cómo se maneja, cómo se hace publicidad en un local, las radios en las tiendas, que pueda manejar marcas propias, que pueda leer un informe sobre el mercado**. Además debe tener un **buen manejo de números**…

C: Los comerciales son difíciles con los números…

S: Puede que tengas razón, pero aquí nosotros "hacemos las cuentas" por línea de producto y el jefe de producto deberá ser responsable por los resultados. Por lo tanto, si bien no tiene que saber contabilidad o matemáticas financieras, sí tiene que poder manejarse con números, entenderlos.

C: ¿Qué otras competencias o habilidades son necesarias para la función?

S: Buena presencia y, por sobre todo, **buen nivel de contacto**: deberá interactuar con directores de compañía y proveedores de alto nivel. Y muy importante: **muy buen manejo de PC**. ¿Qué significa esto para nosotros? Que tenga "muchas horas de uso" de PC; como las horas de vuelo para un piloto de avión. Nos hemos encontrado con gente que dice que sabe y luego, tú sabes, no es así.

Como complemento de la capacidad de contacto, quisiéramos alguien con chispa, razonable, con **buena lógica y un hablar atractivo**, no una de esas personas aburridas…

Deberá ser además un **buen negociador**.

C: Cuéntame sobre los aspectos remunerativos de la posición.

S: Antes de eso quiero comentarte sobre nuestra compañía: nosotros queremos que nuestra gente, por sobre todo, *compre* el proyecto de empresa, que nos mire con un enfoque de largo plazo y que **vea su propio proyecto a largo plazo**; las personas que sólo miran el salario a cobrar en el mes próximo no son los candidatos que queremos incorporar.

Dentro de este esquema, la idea de salario inicial es de **$2.500 brutos** mensuales. Compáralo con otras empresas, pero esa es nuestra idea.

C: Bueno, con esta información ya nos ponemos manos a la obra y, si te parece bien, pasaría por tu oficina el viernes con una propuesta de la mejor forma de encarar el reclutamiento, y ya habiendo revisado nuestra base de postulantes.

S: Me parece bien, a eso de las 16… Hay un último dato importante que quiero que tengas en cuenta: preferimos a una mujer para esta posición; yo soy mujer y los

© GRANICA

otros jefes de producto son varones, no sé si porque en el mercado no hay mujeres o porque, de alguna manera, los que hacen las búsquedas suponen que son mejores los varones para la posición. **Nosotros preferimos a una mujer, sin descartar por ello a un varón.**

C: Nos vemos el viernes.

S: ¡Hasta ese momento!

PERFIL. VERSIÓN RESUMIDA

Cliente (interno o externo): ***Superdescuento***.

Posición: ***Jefe de Producto.***

Objetivo básico de la posición (misión): ***Desarrollo del producto.***

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dependencia: ***Gerente de Productos***
Sectores a cargo: ***No posee***
Principales funciones: ***Negociación con proveedores y altos directivos de la compañía, desarrollo de marcas tradicionales y propias, responsabilidad sobre resultados, análisis de estudios de mercado, definición de estrategias comerciales***

REQUISITOS DEL CARGO

Experiencia: ***Experiencia en el área comercial en productos de consumo masivo***
Educación: ***Universitaria, graduado***
Otros conocimientos: ***Muy buen manejo de PC (Excel, Word, Power Point)***
Otros requisitos: ***Entre 27 y 29 años, sexo femenino preferentemente (no excluyente), disponibilidad horaria***
Personalidad: ***Buen nivel de interacción, lógico y ordenado, comprometido***

Remuneración: ***$ 2.500***

Fecha: ***15/07/06***

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

15	07	06

Cliente (interno o externo):	***Superdescuento***
Búsqueda:	***Jefe de Producto***
Contacto:	***Señor J. A. Giménez Ruiz***

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Responsable del desarrollo de productos (marcas tradicionales y propias)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

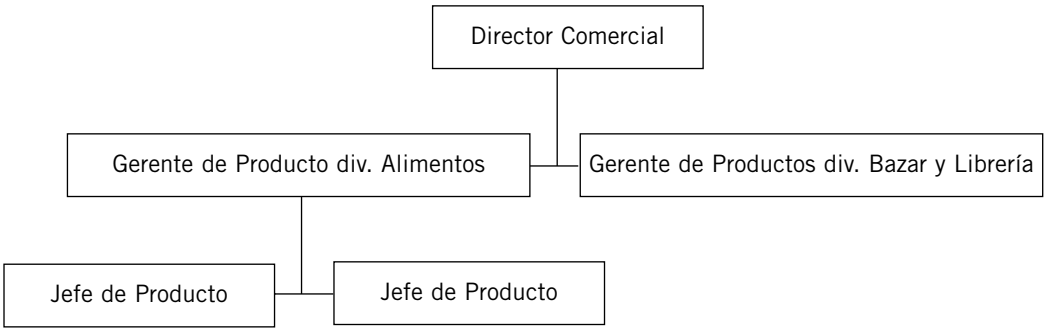
Dependencia

Línea: ***Gerente de Productos, línea Alimentos***

Funcional: ***Director Comercial***

Sectores a cargo:

Dibujo del organigrama



© GRANICA

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 2)

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales funciones:

Negociación con proveedores para obtener las mejores condiciones en la comercialización de marcas tradicionales y el desarrollo de marcas propias.

Manejo total del producto a su cargo, con responsabilidad en los resultados.

Análisis de mercado y de la competencia.

Definición de estrategias comerciales (precios, packaging, ubicación en góndola, etc.).

Presentación de proyectos ante los directivos de la compañía.

PLAN DE CARRERA

En ..... años

En ..... años

En ..... años

Del diálogo mantenido con Superdescuento no se desprende que la empresa tenga definido un plan de carrera específico para la posición, aunque el crecimiento actual de la compañía lo permitirá.

REQUISITOS

Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años)

Excluyente experiencia en el área comercial (ventas, desarrollo de productos, planeamiento comercial, promociones, etc.).

Que venga de trabajar con productos de consumo masivo.

Buena experiencia en tareas de análisis y planeamiento, acostumbrado a manejarse con cálculos matemáticos.

Acostumbrado a interactuar con distintas áreas de la compañía.

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 3)

EDUCACIÓN					
Secundaria					
Universitaria					
Graduado universitario. No se requiere una carrera en particular, aunque carreras de ingeniería son preferidas.					
Posgrados					
Conocimientos especiales					
P.C.: Muy buen dominio de herramientas informáticas. Excluyente el dominio total de Excel.					
Idioma		Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés		***bien***	***bien***	***bien***	
Francés					
Portugués					
Alemán					
Otro					
Indicar: muy bien / bien / regular					
Otros requisitos					
Edad (rango) Entre .....***27***..... años y .....***29*** ..... años					
Sexo:	Varón [ ]		Mujer [ ]	Indistinto [X]	
Domicilio:					
Disponibilidad para viajar:					
Disponibilidad para mudarse:					

© GRANICA

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 4)

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	***X***	***X***		***X***
Colegas	***X***	***X***		
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores	***X***	***X***		***X***
Gremios				

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe: ***Es un expatriado, muy exigente en cuanto a los resultados que deben obtener sus colaboradores.***

Clientes más importantes:

Colegas: ***Es un grupo de trabajo recién armado, no hay todavía características relevantes para destacar.***

Proveedores: ***Son grandes empresas de alimentos, perfiles duros con los cuales tendrá una fluida relación.***

Supervisados:

RELEVAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS (hoja 5)

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	Grado				No
	A	B	C	D	relevada
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	***X***				
Capacidad de aprendizaje	***X***				
Colaboración		***X***			
Competencia - Capacidad	***X***				
Dinamismo - Energía		***X***			
Empowerment		***X***			
Franqueza - Confiabilidad - Integridad		***X***			
Habilidad analítica		***X***			
Iniciativa - Autonomía - Sencillez	***X***				
Liderazgo		***X***			
Modalidades de contacto	***X***				
Nivel de compromiso - Disciplina personal	***X***				
Orientación al cliente interno y externo	***X***				
Productividad	***X***				
Responsabilidad	***X***				
Tolerancia a la presión					***X***
Trabajo en equipo	***X***				
Visión estratégica		***X***			
Otras					***X***

Grados: A: Alto B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo necesario

ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN

Salario: ***$ 2.500 bruto***

Variable:

Bonus:

Otros:

© GRANICA

Ejercitación

Redacción de anuncios

Caso Superdescuento

Para los alumnos:

En base al perfil descripto, preparar un anuncio para publicar la búsqueda.

Para el profesor:

Presentaremos a continuación dos anuncios: uno correcto y otro incorrecto, redactados según lo visto en el presente capítulo.

Después de la tarea grupal anterior, podrá presentárselos a los alumnos como ejemplo.

Aviso correcto

Para empresa internacional del rubro supermercadista, requerimos:

JEFE DE PRODUCTOS

Reportando a la Gerencia de Producto, división alimentos, será su responsabilidad la **negociación con proveedores** y el **desarrollo de productos** a través de **marcas tradicionales y propias**. Definirá estrategias comerciales para las distintas líneas de producto, con responsabilidad directa sobre los resultados del negocio.

Nos orientamos preferentemente a un profesional graduado de las carreras de Ingeniería Industrial o Licenciatura en Administración, con una experiencia no menor a 3 años en **áreas comerciales en empresas de consumo masivo**. Será indispensable acreditar experiencia en **análisis y armado de información estadística**. Excluyente el dominio absoluto de planillas de cálculo. Buen dominio del idioma inglés. Edad entre 27 y 29 años.

La posición implica un fuerte desafío profesional, integrándose el nuevo colaborador a un equipo profesional de reconocido prestigio.

Rogamos el envío **urgente** de antecedentes completos indicando referencia (Dirección - teléfono - E-mail). Absoluta reserva.

Aviso incorrecto[1]

JEFE DE PRODUCTOS

Requisitos:

- Ingeniero industrial o licenciado en Administración
- Experiencia en áreas comerciales
- Productos de consumo masivo
- Análisis de información
- Excluyente: dominio de Excel
- Edad: 27-29 años

A los interesados enviar currículum, indicando remuneración pretendida y foto 4 x 4 a: Casilla de Correo 10555, Correo Central.

1. Componentes indispensables de un anuncio:
   - Definir la empresa. Si no está dispuesto a publicar el nombre, es aconsejable recurrir a un consultor externo. Recuerde que muchos buenos candidatos que estén empleados no responderán si no saben a quién lo hacen. Es cierto que cuando el anuncio lo publica una consultora por lo general no se consigna el nombre de la empresa, pero el postulante en ese caso conoce el nombre del consultor y es a él a quien le escribe. En los casos en que el anuncio lo coloque una consultora, debe definir lo más precisamente posible el tipo de empresa, sin incluir detalles que impliquen "descubrir" al cliente.
   - Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trata de un sitio alejado, número de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.
   - Requisitos excluyentes y no excluyentes.
   - Frase indicando qué se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, coche y vivienda si correspondiera, etcétera. En países como el Reino Unido es usual indicar el paquete anual de compensaciones. Esta no es una práctica frecuente en la Argentina y otros países de habla hispana.
   - Indicaciones finales: adónde escribir o presentarse, plazo de recepción de CV, si hay que indicar número de referencia o pretensiones económicas, si se requiere presentar foto, etcétera. Dirección y teléfono. Indicar fax y e-mail sólo si está dispuesto a recibir postulaciones por ese medio.

   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición. Capítulo 4).

© GRANICA

Planificación de una búsqueda: las fuentes de reclutamiento

Caso Superdescuento

Ejercicio sobre planificación de una búsqueda a partir del perfil requerido. Se presume que el cliente ya analizó el aprovisionamiento interno y lo descartó. Utilizar el relevamiento de perfil por competencias.

Se dispone de la siguiente información complementaria, que surgió luego de la conversación telefónica transcripta anteriormente:

Cliente (Superdescuento): *Por el momento no tenemos presupuesto para hacer gastos en publicidad, por lo tanto quisiéramos que iniciaran el trabajo sin incurrir en estos gastos; si vemos que esto no es posible, hablaremos más adelante.*

Tarea para los alumnos

Con esta limitación –el cliente no autoriza la publicación de un anuncio– se les propone planificar la búsqueda[2] según el perfil para un jefe de Productos.

Debatir en grupos los mejores caminos para reclutar candidatos, en base a las fuentes de aprovisionamiento externo que han estudiado.

Para el profesor

El caso Superdescuento es un caso real; para su solución La Consultora realizó el siguiente planeamiento de la búsqueda.

Comenzamos con el objetivo de reclutar el mayor número posible de postulaciones adecuadas al perfil, a fin de tener diversos candidatos para evaluar y seleccionar. El cliente marcó como preferencia del perfil que la candidata sea mujer, pero no lo definió como requisito excluyente, de modo que partimos con un reclutamiento de sexo indistinto. Hay que tener en cuenta que en algunos países puede ser considerado discriminatorio hacer consideraciones sobre sexo y edad.

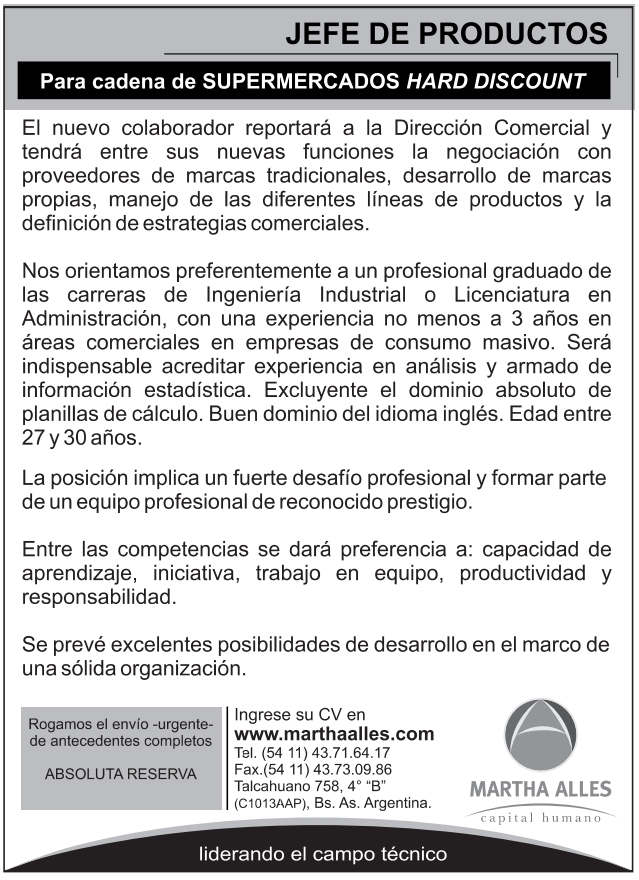
---

2. **Planificación:** identificar los pasos, precisar tiempos aproximados y estudiar costos. En grandes rasgos:
   - Definición del perfil.
   - Identificación de los "caminos de búsqueda" (canales o fuentes de reclutamiento).
   - Entrevistas: cuántas y de qué tipo.
   - Evaluaciones: cuántas, cuáles.
   - Presentación de finalistas.

   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, op. cit.*, Capítulo 4).

- Consulta a la base de datos de La Consultora.
- Revisión de los últimos casos de la mesa de entradas que aún no hubiesen sido ingresados a la base de datos computarizada.
- Publicación de anuncios en carteleras de universidades, sin indicar la preferencia hacia postulantes de sexo femenino para abrir más la recepción de postulaciones. A continuación incluimos el modelo de anuncio utilizado.
- Revisión de últimas búsquedas de perfiles similares y pendientes de resolución por parte de los clientes.
- Contactos para solicitar candidatos referidos. Esto es de aplicación frecuente en consultoras: llamar a conocidos de perfiles similares para que proporcionen nombres de eventuales candidatos.

Con estas fuentes o canales se inicia la etapa de reclutamiento.



© GRANICA

La entrevista

Caso Superdescuento

Se sugiere como ejercicio realizar un *role playing* de entrevista, utilizando el anuncio, el perfil de la búsqueda y el CV de una postulante a la posición cuyo nombre es Alejandra Castro.

Para un mejor aprovechamiento del ejercicio, es recomendable que el profesor o instructor proporcione al entrevistado y al entrevistador diferentes consignas, con el fin de lograr ciertos "climas" que podrían presentarse en una entrevista real; por ejemplo, indicar al entrevistador que actúe agresivamente con el entrevistado, sin que este conozca que será sometido a esa situación.

Para ejercitar la entrevista por competencias, tomar relacionar las competencias mencionadas con las definiciones respectivas, por ejemplo, utilizando *Gestión por competencias. El diccionario,* y proponer que algunos de los participantes formulen preguntas a otros para detectar cuál es la competencia elegida y su grado. Cada uno de los restantes alumnos puede tomar nota de las conductas observables (comportamientos) para esa competencia y luego cotejar sus resultados con los de los demás. Será muy útil trabajar con *la trilogía* de obras dedicadas a gestión por competencias (ver la sección final de este libro).

El mismo ejercicio básico puede variar impartiendo diferentes instrucciones.

A continuación incluimos el formulario "Registro de la entrevista" relacionado con el caso.

Alejandra Castro
Av. Santa Fe 7894 - Capital Federal
Tel.: 472-4554

ANTECEDENTES LABORALES

Coca-Cola de Argentina S.A. *05-99/Actual*
Analista de Planeamiento Comercial
Coordinación y seguimiento de acciones comerciales para los distintos canales de distribución. Interacción con Marketing, Ventas y Producción. Seguimiento de ventas. Análisis de precios. Participación en la confección del plan anual de ventas. Seguimiento y análisis de las acciones de la competencia.

Isenbeck de Argentina
Ejecutiva de Cuentas *03-98/04-99*
Atención de cuentas del canal minorista y distribuidores. Negociación de condiciones de venta. Implementación de acciones promocionales.

Productos Roche S.A.Q. e I.
Analista del Departamento de Comercio Exterior *10-96/02-98*
Planeamiento de importación de insumos y productos terminados. Desarrollo de gestión operativa y logística.

Asistente de Compras *03-93/09-96*
Compras improductivas. Negociación con proveedores. Preadjudicación de ofertas.

ESTUDIOS
Licenciada en Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires.
Buen dominio oral y escrito del idioma inglés.
Dominio de Ms Word, Excel, Power Point y Project.

DATOS PERSONALES
Fecha de nacimiento: 07/08/73
DNI: 51.224.363
Estado civil: Casada

© GRANICA

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

21	01	06

Entrevistado:	**Alejandra Castro**
Título:	***Licenciada en Administración***
Idiomas:	***Inglés, buen dominio***
Edad:	***30***
Posición requerida:	***Jefe de Producto***

TRABAJO ACTUAL (o último)

EMPRESA: ***Coca-Cola de Argentina***

Ramo: *Bebidas* Facturación anual:

Nº de empleados: Otros:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

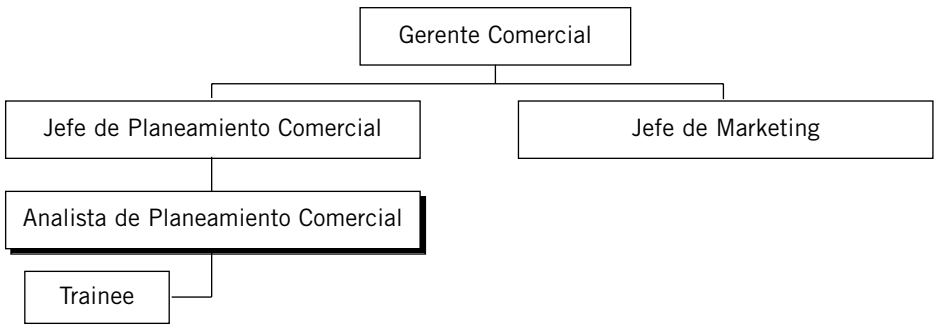
Dependencia

Línea: ***Jefe de Planeamiento Comercial***

Funcional: ***Gerente comercial***

Sectores a cargo:

Dibujo del organigrama



REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 2)

Entrevistado: ***Alejandra Castro***

DESCRIPCIÓN DEL CARGO (continuación)

Principales funciones

Coordinación de acciones comerciales junto con Marketing, Ventas y Producción

Implementación de acciones hacia los distintos canales (supermercados, mayoristas, minoristas, distribuidores, etc.)

Planificación y proyecciones de ventas por línea de producto

Estudios de mercado y análisis de la competencia. Pricing

Trade marketing

PLAN DE CARRERA: Personal ☐ En la organización ☒

En ..... 3 ..... años ***Posiblemente como jefe de varios productos***

En ..... años

En ..... años

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 3)

Es interesante su experiencia en Isenbeck como ejecutiva de Cuentas. Allí adquirió agilidad en su capacidad de negociación.

© GRANICA

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 3)

Entrevistado: ***Alejandra Castro***

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	***X***	***X***		***X***
Colegas		***X***		
Colaboradores	***X***	***X***	***X***	
Clientes				
Proveedores	***X***			
Gremios				

CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL

Jefe: ***Muy buena comunicación. Generoso en la transmisión de información, todo lo aprendió de él. Es a la vez muy exigente, especialmente en el cumplimiento de los tiempos***

Clientes más importantes: ***Considera sus clientes (internos) a las áreas de Marketing, Ventas y Producción. Las tres áreas son igualmente exigentes y hay que realizar una cuidadosa tarea de equilibrio entre las tres, ya que en muchos casos tienen intereses contrapuestos***

Colegas: ***Se suele intercambiar información valiosa entre pares para la consecución de los objetivos. Mucha interacción***

Proveedores:

Supervisados: ***Una sola persona a cargo, nivel trainee, cuya función principal es formarse. En general, son estudiantes avanzados de carreras de Administración o Comercialización***

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 4)

Entrevistado: ***Alejandra Castro***
EDUCACIÓN
Secundaria: ***Bachiller, Colegio Nacional Carlos Pellegrini***
Universitaria: ***Licenciada en Administración, Universidad de Buenos Aires***
Posgrados:
Conocimientos especiales :
PC: ***Word, Excel, Power Point, Project***

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	***Bien***	***Bien***	***Bien***	
Francés				
Portugués				
Alemán				
Otro				

Indicar: muy bien / bien / regular
Lugar de residencia: ***Av. Santa Fe 7894 (Barrio Norte, Ciudad Autónoma de Buenos Aires)***
Disponibilidad para viajar: ***Sí***
Disponibilidad para mudarse: ***No***
Movilidad propia: ***Sí***
Estado civil: ***Casada*** Cantidad de hijos: –

© GRANICA

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 5)

Entrevistado: ***Alejandra Castro***

COMENTARIOS FINALES

Presentación general: ***Muy buena, estilo formal.***

Expresión verbal: ***Ordenada en la exposición de conceptos, aunque por momentos olvida el tema central de la conversación.***

Contacto: ***Buen intercambio, fluida en su conversación.***

COMPETENCIAS RELEVADAS

	Requerida por el perfil	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Información no disponible
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	***Grado A***	***X***				
Capacidad de aprendizaje	***Grado A***		***X***			
Colaboración	***Grado B***	***X***				
Competencia - Capacidad	***Grado A***	***X***				
Dinamismo - Energía	***Grado B***		***X***			
Empowerment	***Grado B***		***X***			
Franqueza - Confiabilidad - Integridad	***Grado B***	***X***				
Habilidad analítica						***X***
Iniciativa - Autonomía - Sencillez	***Grado A***	***X***				
Liderazgo	***Grado B***		***X***			
Modalidades de contacto	***Grado A***					***X***
Nivel de compromiso - Disciplina personal	***Grado A***	***X***				
Orientación al cliente interno y externo	***Grado A***	***X***				
Productividad	***Grado A***	**X**				
Responsabilidad	***Grado A***	***X***				
Tolerancia a la presión						***X***
Trabajo en equipo	***X (Grado A***		***X***			
Visión estratégica	***X (Grado B***		***X***			
Otras						

Grados: A: Alto B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo necesario

MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO

Económica	*X*	Problemas con el jefe	
Desarrollo de carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Está sin trabajo		No está buscando trabajo	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	

Comentarios:

REGISTRO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (hoja 6)

Entrevistado: ***Alejandra Castro***			
Disponibilidad para el cambio: ***15 días desde presentada la renuncia al puesto actual***			
ASPECTOS ECONÓMICOS			
REMUNERACIÓN ACTUAL			
Salario mensual: ***$ 2.000 bruto.***			
Variable:			
Auto (Sí / No):		Gastos pagos:	
Bonus: ***1 a 2 sueldos anuales por cumplimiento de objetivos.***			
Otros:			
PRETENSIONES			
$ 2.500 bruto + beneficios			
CONCLUSIONES			
Es interesante su experiencia en consumo masivo. Su actual posición le ha permitido fortalecerse en lo que a herramientas de análisis de información se refiere			
Acostumbrada a trabajar bajo presión, está en el momento justo para pegar un salto cualitativo en su carrera, obteniendo mayores responsabilidades. Le falta un poco de autonomía en su gestión			
Entrevistó:	***Lorena***	Fecha:	***21-01-06***
2ª entrevista:	***Martha Alles***	Fecha:	***26-01-06***

© GRANICA

Negociación, oferta y comunicación a los descartados

Caso Superdescuento

La ejercitación de este capítulo se centrará en:

- La negociación de una oferta.
- La oferta por escrito.
- La comunicación a los postulantes descartados.

La negociación

Tras el proceso de evaluación de los diversos candidatos, Superdescuento decidió avanzar en una negociación con la candidata Alejandra Castro, con vistas a su incorporación a la empresa como Jefa de Producto. La negociación fue muy ardua. Veamos a continuación su desarrollo.

Relacionaremos cada paso de la negociación entre Alejandra Castro y el Gerente de Productos de Superdescuento con el correspondiente tema teórico.[3]

La **posición** es la primera aproximación a la negociación. El postulante dice lo que querría obtener y la empresa plantea su opción mínima. Es decir, el primero puede estar dispuesto a percibir algo menos y la empresa puede tener algo más para ofrecer.

La **posición** de Superdescuento: ofrece $ 2.300 y restantes condiciones según marcan las leyes vigentes.

La **posición** de Alejandra Castro: pretende $ 3.000 y una semana extra de vacaciones.

El **interés** es aquello que realmente el postulante quiere o el nivel mínimo que está dispuesto a percibir en materia de compensaciones y beneficios. Y desde la empresa, será el nivel a ofrecer que no le origine problemas en su estructura salarial.

El **interés** de Superdescuento: el margen salarial que puede ofrecer es el previsible para la posición, en este caso hasta $ 2.500, y no puede ofrecer semanas extra de vacaciones en ningún caso.

3. Capítulo 4 del libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, op. cit.*

El **interés** de Alejandra Castro: desea ingresar al supermercadismo y le interesa la posición de Jefe de Productos más allá de las condiciones puntuales ofrecidas para esta búsqueda.

Las **opciones**, como su nombre lo indica, son la exploración de variantes para acercar a las partes y limar las diferencias.

Las **opciones** fueron presentadas por Superdescuento: mejorar la oferta salarial; en cuanto a la semana extra de vacaciones, se le planteó a Alejandra Castro que no era posible, ya que no se pueden otorgar beneficios especiales en este aspecto a las personas que ingresan. Sin embargo, en la empresa es posible sumar las horas extra trabajadas y compensarlas extendiendo los fines de semana una o dos veces al año. Si bien esto no equivale a tener una semana extra de vacaciones, los empleados adhieren con entusiasmo a la posibilidad que se les brinda.

Estándar objetivo o criterios objetivos. Son aquellos elementos que, al estar fuera de la negociación, pueden brindar información objetiva para el desarrollo de ésta. En el caso de negociar una búsqueda, los estándares objetivos o criterios objetivos pueden ser, por ejemplo, salarios de mercado para esa posición en particular, salarios de mercado para esa posición y esa industria en particular, salarios para posiciones similares dentro de la misma empresa, algún antecedente de negociación similar dentro de la misma empresa, etcétera.

Los **criterios objetivos** que se llevaron a la mesa de negociaciones fueron encuestas salariales de mercado, pero finalmente no fueron expuestas, ya que el verdadero interés de Alejandra Castro no era el salario. Ella no lo dice, pero lo revela al aceptar rápidamente las opciones planteadas.

La **alternativa** es la otra opción de que se dispone, además de la que se está negociando. Para el postulante, será su trabajo actual u otra búsqueda en la cual esté participando, y para la empresa, otro candidato igualmente interesante para cubrir la posición.

La **alternativa** para Superdescuento son los otros participantes de la búsqueda. Si bien Alejandra Castro es la seleccionada, hay otros dos finalistas interesantes que podrían ocupar su lugar; por ello, la empresa mejora su oferta sólo hasta llegar al nivel de salario del perfil.

La **alternativa** para Alejandra Castro es su trabajo actual, donde está bien posicionada. Ella acepta una oferta menor que su **posición** porque su interés real no es económico, sino ingresar al supermercadismo.

Cierre de la negociación: Alejandra Castro acepta la posición de Jefa de Productos por un salario de $ 2.500. **Hay acuerdo** porque ambas partes alcanzan **su interés:** Superdescuento logra manejarse dentro de los límites del perfil y Alejandra Castro ingresar al supermercadismo como Jefa de Productos.

© GRANICA

La oferta

Continuando con el caso Superdescuento, presentamos a continuación una oferta por escrito realizada a la señora Alejandra Castro, seleccionada para la posición de Jefe de Productos.

En la segunda parte de este ejercicio reproduciremos un diálogo telefónico y una carta de comunicación a las personas que participaron en la búsqueda y no fueron seleccionadas.

SUPERDESCUENTO
Av. Libertador 153 - Capital Federal

Buenos Aires, 16 de febrero de 2006

Señora
Alejandra Castro
Av. Santa Fe 7894 - Capital Federal

De mi consideración:
Por medio de la presente queremos confirmarle el ofrecimiento laboral realizado el día jueves de la semana pasada. En este sentido nos es grato ofrecerle la posición de Jefe de Producto. El salario será de $2.500 brutos mensuales.
Cabe aclarar que los exámenes médicos y psicotécnicos han sido satisfactorios.
Según lo conversado en nuestra última reunión, esperaremos hasta el martes 21 para conocer su decisión, y si ésta fuere positiva prevemos tenerla trabajando para la segunda semana de agosto.
Esperamos con expectativa su incorporación, con la certeza de que ésta será una enriquecedora experiencia para ambos.
La saluda cordialmente,

Jorge Ibáñez
Director comercial

Comunicando los "NO"

En la misma búsqueda de Jefe de Productos para el Supermercado, presentamos una situación muy frecuente: la del finalista o participante en un proceso de búsqueda que llama para conocer el estado de la búsqueda y su situación particular.

A la Consultora llama Juan Aguirre, quien participa como finalista en la búsqueda para el puesto de Jefe de Productos de Superdescuento.

El jefe de búsqueda sabe que en estos días Superdescuento le está haciendo la oferta por escrito a Alejandra Castro, pero aún ella no respondió que sí; él cree que aceptará la propuesta porque estaba muy interesada en la posición, pero ella no dijo aún la última palabra.

Después de los saludos de rigor…

Juan A.: Soy Juan Aguirre, estoy participando en la búsqueda para Superdescuento… ¿Tiene usted alguna novedad?

Consultor: ¿Cómo está, Juan? Las novedades hasta ahora son las siguientes: se comunicaron con nosotros desde Superdescuento esta semana, y nos informaron que la búsqueda está próxima a definirse; por lo que sabemos hasta aquí, han avanzado con una candidata, pero la búsqueda no está cerrada aún. Lo tendré informado. Como usted sabe, hasta que no se cierra una búsqueda, siempre puede haber novedades.

Cuando el postulante seleccionado acepta la propuesta es el momento de realizar las comunicaciones formales a los restantes participantes de la selección. Si usted desea estar absolutamente seguro del fin de la búsqueda, efectúe las comunicaciones cuando el candidato haya comenzado a trabajar.

Buenos Aires, 12 de agosto de 2006

Señor
Juan Aguirre
Presente

De nuestra consideración:
Nos dirigimos a usted para comunicarle, con referencia a la búsqueda de Jefe de Producto para Superdescuento, en la cual usted participó, que nuestro cliente tomó decisión por otro de los candidatos presentados. Queremos hacerle presente que retomaremos el contacto en la primera ocasión en que otra búsqueda similar lo permita.
Agradecemos su valiosa colaboración y lo saludamos muy atentamente.

Martha Alles

© GRANICA

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

La selección de personas y las entrevistas por competencias son temáticas desarrolladas en profundidad en las siguientes obras: *Selección por competencias, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* y *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

Para las evaluaciones de competencias, Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramentales adicionales a los que denomina "productos", especialmente diseñados para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- "Fichas de evaluación de competencias". Consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, eligen una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar de la persona evaluada. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel en que está presente la competencia explorada. Incluye un procesamiento vía web, lo cual permite la aplicación *on line* del método de evaluación.
- Las "Fichas de evaluación" pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°. También incluyen un procesamiento vía web, a fin de administrarlas de manera *on line.*
- "Manuales de Assessment" (*Assessment Center Method*) en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de la organización.

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita: ***Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES.***
Únicamente disponible en formato digital, en: *www.granica.com/derrhh* y *www.marthaalles.com*, o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **5**

Formación

Temas tratados en el Capítulo 5 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **El papel de la educación en la sociedad.**
- ✓ **El rol de la formación dentro de la empresa.**
- ✓ **¿Qué entendemos por formación?**
- ✓ **Elementos básicos de capacitación y entrenamiento.**
- ✓ **La función de Formación dentro del área de Recursos Humanos.**
- ✓ **Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.**
- ✓ **Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.**
- ✓ **Formación en la gestión por competencias.**
- ✓ **Para la Metodología de Martha Alles Capital Humano, el desarrollo de competencias fuera del trabajo y dentro de las actividades de formación se realiza a través del codesarrollo.**
- ✓ **El rol de Recursos Humanos en la formación.**
- ✓ **¿Cómo relacionar capacitación y entrenamiento con desarrollo?**
- ✓ **Determinar objetivos y necesidades.**
- ✓ **Los centros de entrenamiento.**
- ✓ **Análisis del perfil requerido *versus* competencias y conocimientos del participante.**
- ✓ **Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento.**
- ✓ **Evaluación de las necesidades de entrenamiento.**
- ✓ **Cómo evaluar la capacitación.**
- ✓ **Costos y beneficios de la capacitación.**
- ✓ **Gestión del conocimiento y desarrollo de competencias.**

© GRANICA

Ejercicio

Dividir a los alumnos en grupos y proponer que los distintos participantes asuman roles diferentes con el propósito de realizar una recolección de necesidades de capacitación. Utilizar para ello los formularios del Capítulo 5 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*:

- **GUÍA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.**
- **LISTA DE CONTROL PARA CAPACITACIÓN.**

Asignar a los alumnos o participantes que se imaginen a sí mismos ocupando los siguientes roles dentro de una organización. El que asuma el rol de Responsable de capacitación será quien formule las preguntas y complete los formularios mencionados más arriba.

- Responsable de capacitación.
- Gerente financiero.
- Gerente comercial y ventas.
- Gerente de producción o fábrica.

Una vez finalizado el *role playing* todos los participantes o alumnos, en su conjunto, analizarán la información y cómo completar de los formularios.

Caso Superdescuento: Cambio cultural como consecuencia de una fusión de empresas

Cómo lograr el cambio cultural a partir del modelo de competencias

Este es un caso recomendado para personas con trayectoria y experiencia en Recursos Humanos. Tiene como propósito principal presentar una solución a una situación en particular: *Cómo aplicar capacitación y entrenamiento con relación al desarrollo de competencias*.

En el caso que se planteará a continuación el desarrollo de competencias será el camino para lograr la integración cultural de una empresa que fue comprada por otra recientemente.

Como ya se comentó en capítulos anteriores, Superdescuento es una cadena de tiendas perteneciente al denominado grupo de *hard discount*, es decir, es una cadena

© GRANICA

de comercios minoristas dentro de la modalidad de autoservicio que vende productos a muy bajos precios. Para hacer más efectivo su enfoque de precios bajos, desde hace años trabaja con un grupo de empresas que elaboran a su pedido una serie de productos con la marca "Superbajo", desde productos comestibles tanto secos como frescos, hasta productos de limpieza y juguetería.

La marca "Superbajo" es exclusiva de Superdescuento y está registrada en todos los países del área como de su propiedad. En todos estos años, las distintas empresas proveedoras de productos "Superbajo" han trabajado de manera satisfactoria y no se han presentado mayores problemas.

Una de estas empresas proveedoras es "Alimentos envasados La María", perteneciente al grupo empresario "Hijos de La María". Este *holding* es básicamente agrícola y sólo posee dos empresas de tipo industrial.

Una de ellas es "Alimentos envasados La María", que produce una gran variedad de productos envasados, vegetales y legumbres, con una serie de marcas propias y la marca "Superbajo" para Superdescuento. Esta fábrica tiene su sede en la provincia argentina de Mendoza, cerca de la frontera de la Argentina con Chile.

En los últimos meses Superdescuento inició tratativas para la adquisición de las dos empresas industriales del grupo, y por el momento sólo se ha cerrado trato sobre una de ellas, la que produce vegetales y legumbres. A partir del momento de la integración de "Alimentos envasados La María" a Superdescuento, la empresa adquirida inició un pasaje paulatino hacia los métodos de trabajo de la empresa adquirente, entre ellos, el modelo de competencias. Si bien el cambio cultural debe realizarse en toda la organización, la Dirección General de Superdescuento, junto con la Dirección de Recursos Humanos, decidió comenzar por la fuerza de ventas.

Las competencias cardinales de Superdescuento (para toda la organización), y las específicas para el área de Ventas son:

Competencias cardinales

- Integridad.
- Liderazgo.
- *Empowerment.*
- Iniciativa.

Competencias específicas del área de Ventas

- Orientación al cliente.
- Orientación a los resultados.

- Trabajo en equipo.
- Desarrollo de personas.
- Modalidades de contacto.
- Adaptabilidad al cambio.

Antes de explicar cómo se confeccionó el plan de trabajo completo, se hará un breve resumen sobre ***codesarrollo***, que será el eje del proyecto a elaborarse. Bajo este nombre, en la Metodología Martha Alles se presentan las actividades de formación en competencias, que los participantes desarrollan con la ayuda del instructor; por eso estas actividades se denominan "codesarrollo", donde el prefijo "co" significa "unión o compañía" (por ejemplo, la palabra *coautor* significa que por lo menos dos personas han hecho algo en conjunto). Por lo tanto "co" sumado a "desarrollo" es hacer el desarrollo (de la competencia) en conjunto con otro, en este caso, el instructor que imparte la actividad.

Definición de *codesarrollo*: son las acciones que realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación, guiado por su instructor, para el desarrollo de sus competencias.

Pasos de una actividad de codesarrollo[1]

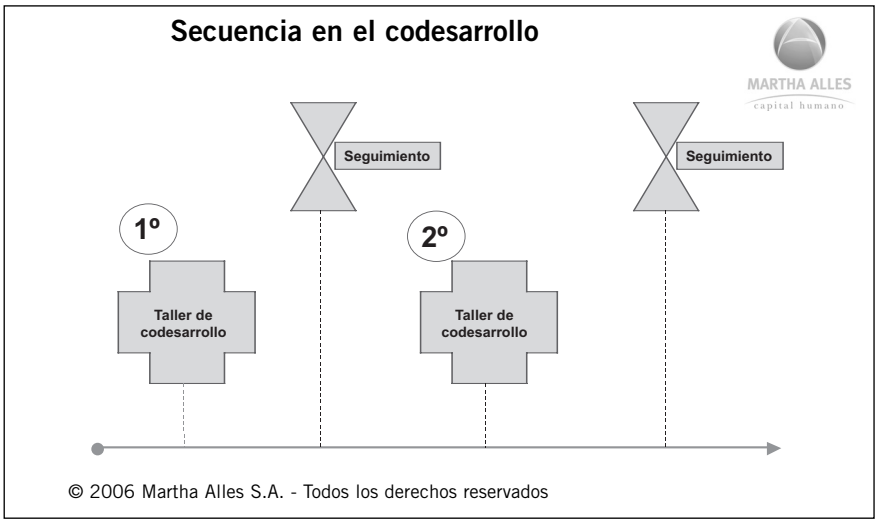
1. Presentar el tema dedicando una parte de la actividad a explicar la competencia respectiva y cuál es su definición en la organización.
2. Proponer a los participantes actividades que impliquen la puesta en juego de la competencia y que permita reflexionar sobre ella.
3. Conducir al participante a la reflexión y a su propia autoevaluación.
4. Conducir al participante a la acción.
5. Proponer seguimiento.

Esquema de codesarrollo

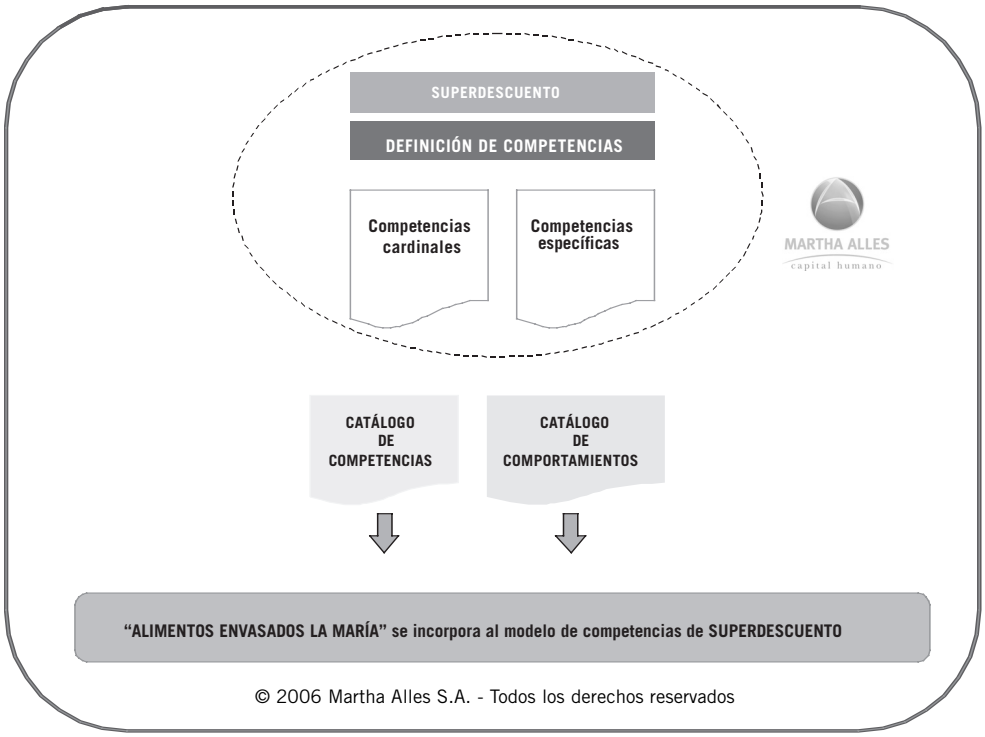
Las actividades de codesarrollo requieren de un seguimiento y de una nueva actividad, un tiempo después, para reforzar conceptos. Hay que recordar que codesarrollo en materia de competencias significa cambio de comportamientos, y esto siempre es difícil y requiere un cierto tiempo para ver un resultado positivo.

1. Fuente: *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, Capítulo 5.

© GRANICA



Según el gráfico precedente: 1°) se imparte una actividad, luego se hace seguimiento, y 2°) se imparte la segunda actividad para continuar con el seguimiento.



La Dirección de Recursos Humanos, con el apoyo de la Dirección General, ha implementado un programa para integrar la cultura de "Alimentos envasados La María" a la de Superdescuento[2]. El mencionado programa se ha dividido en etapas, como se explica a continuación.

Etapa cero

La que hemos denominado *etapa cero* hace referencia al período inicial de cualquier modelo de competencias, y desde ya, es la primera acción que Superdescuento realizó cuando concretó la compra de "Alimentos envasados La María": poner a disposición de todas las personas que integran la organización las guías de desarrollo con relación al modelo de competencias de Superdescuento.

Luego, han tenido lugar las etapas iniciales de revisión de competencias específicas, asignación de competencias a puestos, y todos los pasos necesarios para la puesta en marcha de un modelo de competencias, tal como se expone en el Capítulo 2 de *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* y en el Capítulo de la presente obra.

Las acciones para el desarrollo de competencias, ordenadas según su grado de efectivida, son:

Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de efectividad

© 2006 Martha Alles S.A. - Todos los derechos reservados

2. El caso que presentamos es ficticio; sin embargo, la solución planteada se corresponde con un caso real al cual se le han cambiado los detalles para que no puedan ser identificados ni el cliente ni sus verdaderas competencias.

© GRANICA

Como se desprende del gráfico anterior, las acciones de desarrollo a través del autodesarrollo son las más efectivas, por lo tanto, la sugerencia es iniciar siempre la puesta en marcha de un modelo de competencias a través de las Guías de desarrollo.

Para ello no será suficiente su diseño –que en todos los casos se realiza a medida– sino que, además, se deberán realizar acciones para difundir no sólo las guías en sí, sino también la mejor manera de utilizarlas y el beneficio que otorgan a los colaboradores, más allá de los propios intereses organizacionales.

Como se dijo, las guías de desarrollo se aconsejan siempre en primera instancia. En este caso en particular, ya estaban diseñadas para Superdescuento; por lo tanto, en el caso de una compra, sólo se deben planear acciones de difusión para los nuevos integrantes del grupo empresario.

Puntos de reflexión:

- De acuerdo con la información hasta aquí analizada, ¿cuál sería el enfoque que usted le daría al tema?
- Aspecto a resolver enunciado en el primer párrafo: "Cómo aplicar capacitación y entrenamiento con relación al desarrollo de competencias para lograr un cambio cultural".
- Elaborar un plan de acción en función del punto anterior.

Solución propuesta al caso anterior

Etapa 1. Medición del grado de desarrollo de competencias

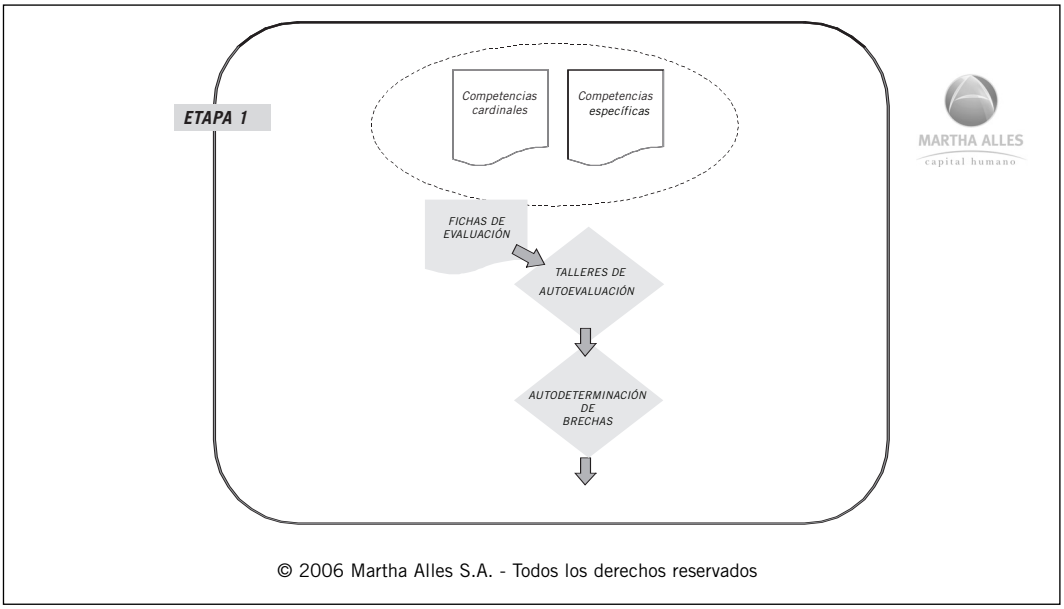
El programa de cultura se inicia a partir de este punto. El anterior, que hemos denominado "cero", es la etapa inicial que se sugiere en todos los casos. Con el propósito de integrar a la cultura de Superdescuento a todos los integrantes de "Alimentos envasados La María", se decidió –en una primera instancia– hacer una medición del grado de desarrollo de competencias de sus colaboradores.

Según el consejo de La Consultora se decidió utilizar las "Fichas de evaluación" y realizar talleres de autoevaluación.

Si bien en la óptica de algunas personas la autoevaluación puede ser discutible, como el objetivo principal en este caso era el desarrollo de competencias, se pensó que el mejor camino sería partir de que cada uno tomara conciencia de sus competencias.

Otras técnicas, muy utilizadas en esta instancia, como los assessment (ACM), si bien aportan una medición precisa sobre el desarrollo de competencias pueden ser objetadas, en algún punto, por los colaboradores. No así las autoevaluaciones realizadas a través de una herramienta fiable como las mencionadas "Fichas de evaluación".

La fuerza de ventas en su conjunto, es decir, desde la gerencia hasta los vendedores, conforman un grupo de aproximadamente 145 personas. Por lo tanto se realizaron alrededor de 70 talleres, de 20 personas cada uno, para la medición de competencias según el modelo de competencias de Superdescuento. Como se vio en el Capítulo 2, las competencias definidas por "Alimentos envasados La María" eran diferentes.



© 2006 Martha Alles S.A. - Todos los derechos reservados

Del resultado de los 70 talleres se extrajeron una serie de conclusiones muy interesantes para la Dirección de Recursos Humanos y para la Dirección General

© GRANICA

de Superdescuento. En lo relacionado con el desarrollo de competencias, las mayores brechas se detectaron en las siguientes competencias:

- Orientación al cliente.
- Orientación a los resultados.
- Iniciativa.
- Adaptabilidad al cambio.
- Trabajo en equipo.

Asimismo se detectaron brechas en otras competencias, pero en menor medida; entre ellas se puede mencionar Empowerment y Liderazgo, respecto de las cuales se decidió tomar acciones específicas para todos aquellos que tengan personas a su cargo.

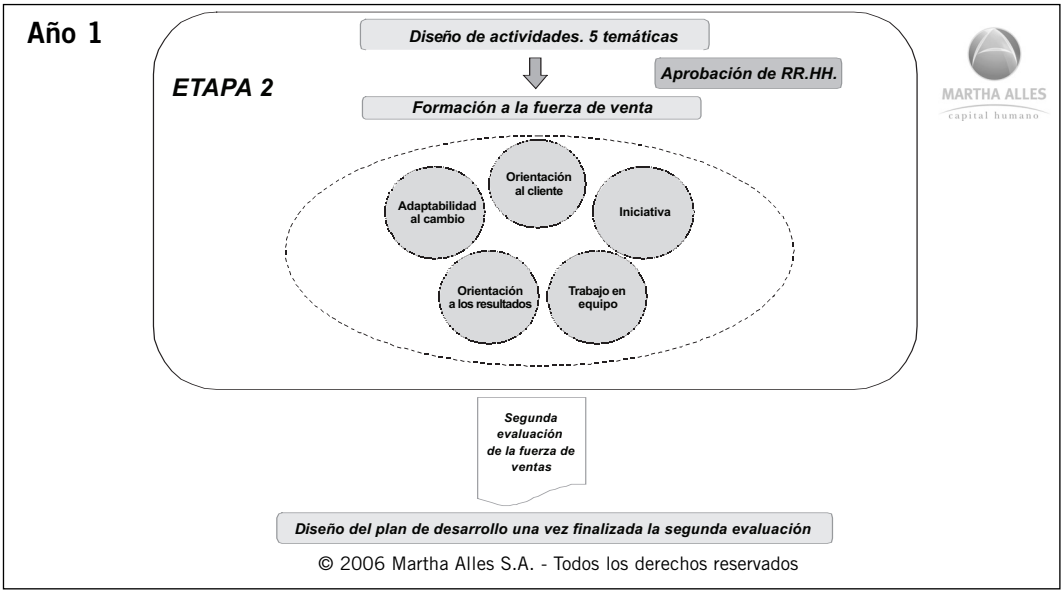
Actividades de codesarrollo de la Etapa 2
Orientación al cliente
Orientación a los resultados
Iniciativa
Adaptabilidad al cambio
Trabajo en equipo

Etapa 2. Desarrollo de competencias bajo la modalidad de codesarrollo

Como se desprende del gráfico "Métodos para el desarrollo de competencias y su grado de efectividad" (pág. 89), las acciones a realizar para el desarrollo de competencias son tres. La primera de ellas, autodesarrollo, se ha mencionado en la denominada "Etapa cero". La segunda, entrenamiento experto, se sugiere realizarla a través del desarrollo de esta capacidad en los jefes de la organización, es decir, en todos aquellos que tengan personas a su cargo.

Para lograr el cambio cultural deseado –que las personas que trabajan en "Alimentos envasados La María" se integren a la cultura de Superdescuento–, se han diseñado actividades de codesarrollo.

La Etapa 2 del programa de cambio cultural, que implica la realización de las primeras actividades de codesarrollo, se hizo por zonas geográficas, agrupando a las personas en tres ciudades. Es decir, se fijaron tres ciudades como base y hacia allí se trasladaron personas distribuidas en otras tantas. De este modo se simplificó la logística del proyecto.



En el gráfico precedente hemos denominado "año 1" a esta etapa, ya que dado la época del año, la siguiente pasó al año siguiente.

La sugerencia de La Consultora, en todos los casos, es la realización de una nueva evaluación de competencias luego de impartidas las actividades de codesarrollo. En este caso no se realizaron estas evaluaciones, ya que de todos modos se consideró importante reforzar conceptos y difundir el modelo de competencias, dado el objetivo principal del programa: *la adaptación de los colaboradores de "Alimentos envasados La María" a la cultura de Superdescuento.*

Por las razones expuestas, todos los participantes que recibieron las actividades de codesarrollo en la Etapa 2 asistieron a las actividades de la Etapa 3. En la mayoría de los casos conformando los mismos grupos, ya que la logística del programa fue similar.

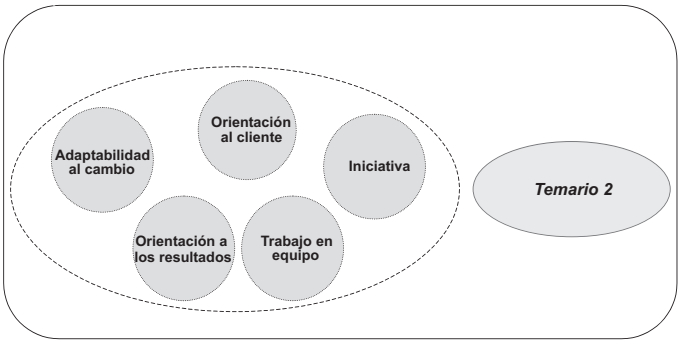
Entre la Etapa 2 y la siguiente, la Etapa 3 se ha realizado un seguimiento del desarrollo de competencias de los distintos integrantes de la fuerza de ventas a partir de un entrenamiento realizado a los jefes. Esto se ha hecho así por dos motivos: primero porque se entiende que es el método más efectivo y de largo plazo; segundo, porque los distintos integrantes de la fuerza de ventas se encuentran diseminados en todo el país y el contacto más directo con otros integrantes de la organización es a través de la relación con su jefe directo, por lo tanto, es éste la persona más indicada para realizar el seguimiento del desarrollo de competencias.

© GRANICA

Etapa 3. Segunda impartición de las mismas temáticas que en la Etapa 2

Aproximadamente a los seis meses de la Etapa 2 se realizó una nueva impartición de las temáticas de la etapa 2, a las mismas personas de la fuerza de ventas. No fue la repetición de una actividad igual, sino que por el contrario, se diseñaron actividades diferentes bajo los mismos ejes temáticos. De este modo se logra un mejor desarrollo de cada una de las competencias.

Año 2:
Actividades que dieron continuidad a los temas del año 1



© 2006 Martha Alles S.A. - Todos los derechos reservados

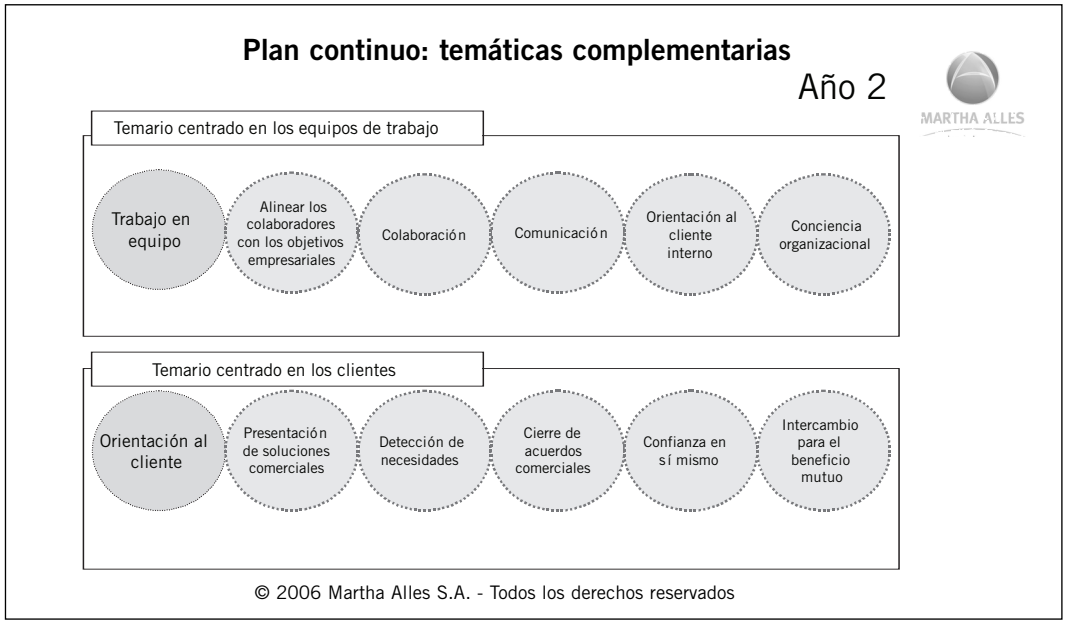
Actividades de codesarrollo de la Etapa 2
Orientación al cliente
Orientación a los resultados
Iniciativa
Adaptabilidad al cambio
Trabajo en equipo

Etapa 4. Temáticas adicionales relacionadas con la etapa 2 y 3

El plan del segundo año se complementó con una serie de actividades adicionales combinando temáticas. El diseño de esta nueva serie de actividades se hizo por las siguientes razones:

1. Cuando las personas hacen su tarea, en sus diferentes comportamientos y desempeño, usan varias competencias en simultáneo, aunque para su desarrollo éstas se dividan en partes, en diferentes temáticas. Del mismo modo se realiza su evaluación.
2. El programa en sus etapas 2 y 3 se basó en las siguientes competencias: Orientación al cliente, Orientación a los resultados, Iniciativa, Adaptabilidad al cambio y Trabajo en equipo.
3. En las nuevas actividades se "mezclan" los temas, por ejemplo, Trabajo en equipo y Orientación al cliente.
4. El desarrollo de competencias es un proceso que no tiene fin, es constante.
5. Las competencias no se desarrollan con una sola actividad, es un proceso continuo donde las personas (los participantes) deben poner "algo" de su parte y la organización pone otro "algo" a través de actividades como las de codesarrollo.

En síntesis, la etapa 4 se basó en los siguientes ejes temáticos:



Como se desprende del gráfico, bajo dos grandes ejes temáticos, Trabajo en equipo y Orientación al cliente, se diseñaron seis actividades de codesarrollo diferentes para cada caso.

© GRANICA

Actividades de codesarrollo de la Etapa 4	
Eje temático "equipo"	**Eje temático "cliente"**
Trabajo en equipo	Orientación al cliente
Alinear a los colaboradores con los objetivos	Presentación de soluciones comerciales-empresariales
Colaboración	Detección de necesidades
Comunicación	Cierre de acuerdos comerciales
Orientación al cliente interno	Confianza en sí mismo
Conciencia organizacional	Intercambio para el beneficio mutuo

A modo de síntesis

El cambio cultural es una temática tratada usualmente en muchas obras, pero en pocas se dice cómo encararlo en la práctica.

Los libros dicen que hay que "hacer capacitación", concepto con el cual coincidimos, pero si esta capacitación o formación no tiene ciertas características no se logra el objetivo, ni en materia de desarrollo de competencias ni en materia de cambio cultural.

Reflexión final

Antes de leer la solución que se le dio al tema planteado se pidió reflexionar sobre el particular y realizar un plan de acción según los puntos (Caso I):

1. Con la información hasta aquí analizada, ¿cuál sería el enfoque que usted le daría al tema?
2. Elabore un plan de acción en función del punto anterior.

En síntesis y como cierre de la temática que nos ocupa –*Cómo aplicar capacitación y entrenamiento con relación al desarrollo de competencias*–, se sugiere:

Responder a las siguientes cuestiones

- Comparar el plan de acción que usted elaboró en el punto 2 con la solución que se le dio al problema.
- ¿Cuál es su punto de vista con relación al punto anterior?

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

Las distintas funciones con relación al desarrollo de personas y los planes de carrera y sucesión, son temáticas desarrolladas en profundidad en las siguientes obras: *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* y *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

© GRANICA

Capítulo **6**

Evaluación de desempeño

Temas tratados en el Capítulo 6 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios y problemas más comunes.**
- ✓ **La evaluación de desempeño se relaciona con otros subsistemas.**
- ✓ **Pasos de una evaluación de desempeño.**
- ✓ **Pasos de la reunión de retroalimentación.**
- ✓ **Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias.**
- ✓ **Evaluar desempeño en gestión por competencias.**
- ✓ ***360º feedback* o evaluación de 360 grados.**
- ✓ **Evaluación de desempeño en un esquema sencillo o para una empresa pequeña.**
- ✓ **La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones.**
- ✓ **El rol de Recursos Humanos en la evaluación de desempeño.**
- ✓ **Cómo relacionar la estrategia de los negocios con el desempeño.**
- ✓ **Las evaluaciones de desempeño y las carreras de las personas.**
- ✓ **Anexo práctico.**

© GRANICA

La revisión de desempeño

Caso Superdescuento

Incluimos a continuación la descripción del puesto del Capítulo 3 y las conductas observables. Con este material, realizar la evaluación de desempeño de Natalia.

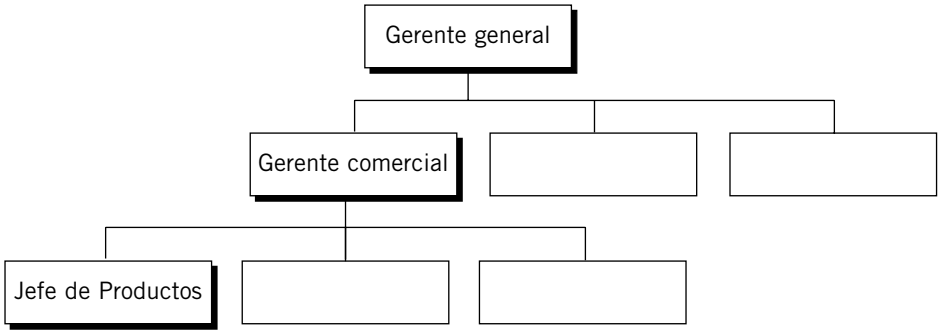
Encontrará párrafos de una entrevista de comunicación de la evaluación de desempeño que denominamos "La importancia de la comunicación".

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Empresa	***SUPERDESCUENTO***	Puesto	***Jefe de Productos***
Nombre y apellido de la titular	***Natalia Guzmán***		
Área/Dirección	***Comercial***		
Departamento	***Ventas***	Puesto superior	***Director Comercial***

Aprobaciones	Fecha
Titular del puesto	Analista
Superior	de RR.HH.

Organigrama



© GRANICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (hoja 2)

Síntesis del puesto
Es responsable por el producto o línea de productos a su cargo, desde el desarrollo de nuevas marcas y marcas propias hasta su resultado final
Los resultados de cada línea sumados serán los resultados finales de la dirección a la cual pertenece

Responsabilidades del puesto Actividades/Tareas/Responsabilidades	Grado de relevancia
Negociar con proveedores y altos directivos de la compañía	***Alto***
Desarrollar marcas tradicionales y propias	***Alto***
Responsabilidad sobre resultados	***Alto***
Analizar estudios de mercado	***Alto***
Definir estrategias comerciales	***Alto***
Responsabilidad por el presupuesto de gastos que se le asigne	***Alto***

Requisitos del puesto	
Formación básica	***Título de grado en formación comercial***
Otra formación complementaria	
Experiencia requerida	***Experiencia en consumo masivo, en supermercados con cadena de pequeñas tiendas y dirigidos a segmento de bajos recursos***
PC	***Muy buenos conocimientos de PC: Excel, Word, Power Point***

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (hoja 3)
ANEXO

COMPETENCIAS	NIVEL DE REQUERIMIENTO
TRABAJO EN EQUIPO: ***Capacidad para dar prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. La visión del equipo incluye además de sus jefes, pares y colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Habilidad para promover la colaboración y ayuda mutua, animar y motivar a los demás.***	***Grado A***
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: ***Capacidad para brindar un servicio profesional y oportuno a los clientes externos, internos y proveedores. Habilidad para buscar permanentemente nuevas formas de mejorar la relación con los clientes.***	***Grado A***
LIDERAZGO: ***Capacidad para promover la eficacia del equipo, delegar responsabilidades y supervisarlas. Habilidad para transmitir al equipo los valores y visión del negocio y ser el receptor de la confianza del grupo. Ser reconocido por el grupo como líder y modelo a seguir.***	***Grado B***
FLEXIBILIDAD: ***Capacidad para adaptarse espontáneamente a situaciones nuevas, trabajando con un nivel altamente efectivo frente a situaciones variables.***	***Grado A***
ORGANIZACIÓN: ***Habilidad para realizar las tareas en el tiempo requerido, preocupándose por optimizar los recursos disponibles, planificar y definir prioridades tanto a corto como a largo plazo.***	***Grado B***
DECISIÓN: ***Capacidad para prever, en todo momento, los problemas potenciales, evaluar alternativas de acción, tomando decisiones consistentes, viables y ponderadas. Habilidad par asumir plenamente las consecuencias de sus decisiones.***	***Grado A***

© GRANICA

Conductas observadas de la persona a evaluar

Los clientes están contentos con su gestión, dicen que es muy amable y está siempre dispuesta cuando la llaman…

Llamó el señor X de Rosario, encantado porque Natalia llegó en un remise blanco un viernes a última hora. "Parecía una diosa", dijo X, "Ella me contó que sólo viaja en coches blancos y que por eso sólo usa esa compañía de autos; fíjese que el auto la esperó hasta que cerramos la sucursal a las 21, esperó que los empleados cerraran la caja y luego se volvió a su casa, todo esa misma noche…".

El informe que me pasaron de Control Presupuestario dice que su sector está un 40% por encima en los costos, y ella en particular un 100%; por suerte, en el mismo sector está Alejandra Castro, que gasta menos…

El informe del área de Despachos dice que todos los envíos solicitados por Natalia podrían fusionarse con otros: "Esa chica llama, y al rato, cuando ya todo se despachó, parece que ella se acuerda de otra cosa…".

El gerente de Sucursales opina que para Natalia primero están los clientes; "Es tan exagerada que a veces parece que ella perteneciera a los clientes y no que el sueldo se lo pagáramos nosotros…".

Dice el gerente de Personal: "Natalia parece simpática; todos dicen que es una diosa, pero cuando se abrió la sucursal de Lomas, todos los que estábamos allí la vimos como loca, nunca vi a una mujer diciendo tantas malas palabras. Después se disculpó, el día de la inauguración vino con ese look infartante que ella usa cuando quiere pedir disculpas… y ya sabes, los otros le perdonan todo y se olvidan, los clientes siempre están contentos. Pero ella no sabe qué hacer cuando está bajo presión, maneja mal las cosas y por sobre todo tiene muy mal carácter… No tiene capacidad de cooperación, y como ella está así, nadie se anima a decirle nada. El gerente de Lomas, para no discutir, terminó haciendo el informe él solo".

En base a estas conductas/comportamientos, se ha completado el formulario siguiente.

© GRANICA

Evaluación de desempeño

PERÍODO DE OBSERVACIÓN: DEL ...../...../..... AL ...../...../.....

DATOS DEL EVALUADO

2006

APELLIDOS Y NOMBRE: *Guzmán, Natalia*

PUESTO ACTUAL: *Jefe de Productos*

Nº DE LEGAJO: *Productos*

ÁREA: *Comercial*

DATOS DEL EVALUADOR

APELLIDOS Y NOMBRE: *Jiménez Ruiz, Juan Antonio*

PUESTO ACTUAL: *Director Comercial*

Nº DE LEGAJO:

ÁREA: *Comercial*

FECHA DE LA ENTREVISTA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS: *..17./..02./..05*

FECHA DE LA ENTREVISTA ANUAL DE EVALUACIÓN: *..18/..02/..06*

FECHA DE LA REUNIÓN DE PROGRESO *..03/..07/..05*

COMENTARIOS:

Se detectaron algunos problemas en el desempeño de Natalia en cuanto a su relación con pares y clientes internos, pero no con clientes externos.

Toda la información recogida en este formato es estrictamente confidencial.

Análisis del rendimiento

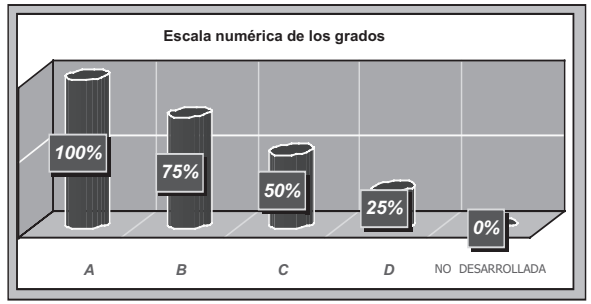
Objetivos de gestión	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1. Lanzamiento de tres nuevos productos	40%	2	Se cumplió el objetivo
2. Readecuación de envases de líneas propias	40%	2	Se cumplió el objetivo
3. Apoyo permanente en la apertura de nuevas tiendas	20%	4	Se recibieron quejas de las sucursales
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

Recomendaciones

	Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.	Manejo de presupuestos	Capacitación	1 a 2 meses
2.	Trabajo en equipo	Codesarrollo	1 a 2 meses
3.	Trabajo en equipo	Seguimiento por su jefe (coaching)	0/4 meses
4.			
5.			

© GRANICA

Evauación por competencias



COMPETENCIAS	¿Aplica a su puesto? sí	¿Aplica a su puesto? no	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada
Trabajo en equipo	X					X	
Orientación al cliente	X			X			
Liderazgo	X					X	
Flexibilidad	X					X	
Organización	X					X	
Decisión	X			X			
Habilidad analítica		X					
Conocimiento de la industria y el mercado		X					
Capacidad de entender a los demás		X					
Modalidades de contacto		X					
Alta adaptabilidad - Flexibilidad		X					

Autoevaluación

COMPETENCIAS	¿Aplica a su puesto? sí	no	Grado A 100%	Grado B 75%	Grado C 50%	Grado D 25%	No desarrollada
Trabajo en equipo	X				X		
Orientación al cliente	X			X			
Liderazgo	X				X		
Flexibilidad	X			X			
Organización	X					X	
Decisión	X			X			
Habilidad analítica		X					
Conocimiento de la industria y el mercado		X					
Capacidad de entender a los demás		X					
Modalidades de contacto		X					
Alta adaptabilidad - Flexibilidad		X					

Nota final
1-Excepcional
2-Destacado
3-Bueno
4-Necesita mejorar
5-Resultados inferiores a lo esperado

4 *(cuatro)*

(En número y letras)

Describa brevemente las razones por las que Ud. ha valorado globalmente a la persona en la escala

Si bien la evaluación general necesita mejorar, hay que destacar que el año anterior su evaluación fue nivel 3 (Bueno), por lo tanto se recomienda un plan de acción para su mejora.

FIRMAS y COMENTARIOS

EVALUADO:
Fecha: 18/02/06
Firma:

EVALUADOR
Fecha: 16/02/06
Firma:

SUPERIOR DEL EVALUADOR
NOMBRE Y APELLIDOS:
PUESTO:
Fecha: 23/02/06
Firma:

La importancia de la comunicación

La mayoría de las revisiones de desempeño tienden a ser fáciles si se las conduce adecuadamente. Pero algunos empleados pueden volverse difíciles cuando su revisión no resulta tan positiva como habían esperado. Esto puede convertirse en una situación complicada para un manager. El siguiente ejemplo es un diálogo de revisión de desempeño centrado en esa situación. Observe cómo el entrevistador logra permanecer calmado, no se distrae por las interrupciones del empleado y no cesa de destacar cuidadosamente lo bueno y lo malo del desempeño de éste.

Fragmentos de la conversación:

Manager: Hola, pase… ¿Cómo está, Natalia?

Natalia: Ansiosa por conocer mi evaluación, espero buenas noticias…

Manager: Buenas noticias, malas noticias, hum… centrémonos en su desempeño: a lo largo de todo el año ha sido un poco menos que satisfactorio. Según nuestra nomenclatura, en realidad es un **nivel 4: necesita mejorar**. Algunos aspectos de su desempeño son **destacados** y en otros **necesita mejorar**...

Natalia: ¿Nivel 4? ¡Cómo que sólo nivel 4 "necesita mejorar"! Yo esperaba la máxima calificación, mis clientes están muy conformes conmigo y, usted sabe, hemos incrementado las ventas de mi sector muy sensiblemente. Y eso sucedió gracias a que he lanzado en tiempo y forma los tres productos que tenía como objetivo del año, y también se realizaron las readecuaciones de los envases de las líneas propias. En realidad, siempre creí que no era necesario pero usted me lo pidió y yo lo hice. (*Natalia se defiende acaloradamente, sabiendo que cumplió muy bien estos dos objetivos.)*

Manager: ¡Y la felicito por ello! No sólo lo sé sino que me han llamado antiguos clientes, que yo he atendido personalmente en algún momento, para decírmelo.

Natalia: Entonces, ¿por qué mi desempeño es sólo un "nivel 4"?

Manager: Si bien su desempeño es **destacado** en **orientación al cliente**, no ha manejado adecuadamente el presupuesto de gastos, que se ha incrementado más allá de lo razonable, y usted lo sabe: se lo he dicho varias veces a lo largo del año…

Natalia: Sé que estamos un poco fuera del presupuesto, pero mi trabajo es mantener conformes a los clientes y no hay duda de que están conformes...

Manager: Es cierto, Natalia, pero no es suficiente. La empresa está fuera de los parámetros de gastos en varias áreas, pero especialmente en la suya. Veamos… hay excesivos viajes a las provincias, muchos de los cuales pudieron solucionarse con una llamada telefónica; también pudieron unificarse envíos de modo de reducir los fletes; estos ítems son los más importantes, pero hay otros. Usted realmente necesita mejorar en este aspecto.

Hemos incluido sólo algunos fragmentos de la reunión. A continuación, el reporte de la misma.

© GRANICA

REPORTE DE UNA ENTREVISTA DE REVISIÓN DE DESEMPEÑO

Empleado: ***Natalia Guzmán*** Departamento: ***Comercial***

Evaluado por: ***Juan Antonio Giménez Ruiz*** Período de la evaluación: ***año 2005***

Fecha: ***27/2/2006***

Objetivo	Estándar de desempeño	Resultados	Comentarios
Lanzamiento de tres nuevos productos	***1 (A)***	***Destacado***	
Readecuación de envases líneas propias	***1 (A)***	***Destacado***	
Apoyo permanente en la apertura de nuevas tiendas	***1 (A)***	***Inferior al esperado***	***Iniciar de inmediato las acciones de capacitación sugeridas***
DESEMPEÑO SEGÚN COMPETENCIAS			
Análisis de las competencias:			
• Trabajo en equipo	***1 (A)***	***4 (Necesita mejorar)***	***Requiere capacitación y entrenamiento*** **on the job** ***para mejorar en las competencias con resultado "nivel 4".***
• Orientación al cliente	***1 (A)***	***2 (Destacado)***	
• Liderazgo	***2 (B)***	***4 (Necesita mejorar)***	
• Flexibilidad	***1 (A)***	***4 (Necesita mejorar)***	
• Organización	***2 (B)***	***4 (Necesita mejorar)***	
• Decisión	***1 (A)***	***2 (Destacado)***	

1: (A) Alto 2: (B) Destacado 3: (C) Mínimo necesario
4: Necesita mejorar 5: Resultados claramente inferiores a lo esperado

Recomendaciones del manager:

Hacer un seguimiento muy de cerca en los aspectos que debe mejorar, ya que logra los objetivos donde ella es la persona responsable y no tiene el mismo desempeño en otros aspectos. Quejas de pares.

Firma del manager _____ Fecha _____

Firma del empleado _____ Fecha _____

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

La evaluación de desempeño y las evaluaciones de 360 grados (y 180°) se sustentan en las siguientes obras: *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* y *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

Para las evaluaciones de competencias Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramentales adicionales que denomina "productos", especialmente diseñados para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- Las "Fichas de evaluación de competencias" consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), su jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar de la persona evaluada. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía web, lo cual permite la aplicación *on line* del método de evaluación.
- Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°, y también ser procesadas vía Internet.

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados en cada uno de ellos que el lector podrá encontrar en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en: *www.granica.com/derrhh* y *www.marthaalles.com*, o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

© GRANICA

Capítulo **7**

Cuidado del capital intelectual

La función de Desarrollo en el área de Recursos Humanos

Temas tratados en el Capítulo 7 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **El capital intelectual.**
- ✓ **Buenas prácticas en materia de desarrollo de personas.**
- ✓ **Las principales funciones del área de Desarrollo de Recursos Humanos o Capital Humano.**
- ✓ **Desarrollo de recursos humanos.**
- ✓ **Planes de carrera y de sucesión, y su relación con el desarrollo de competencias.**
- ✓ **Los planes de carrera y las familias de puestos.**
- ✓ **Ejemplo de un plan de sucesiones.**
- ✓ **Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo.**
- ✓ **Diagramas de reemplazo.**
- ✓ **Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.**
- ✓ **Planeamiento de carreras centrado en la organización.**
- ✓ **Planeamiento de carrera centrado en el individuo.**
- ✓ **Desarrollo y aprovisionamiento interno.**
- ✓ **Cómo implementar un programa de planes de carrera y planes de sucesión.**
- ✓ **Programas de *mentoring*.**
- ✓ **El *job posting* como herramienta en el desarrollo de carreras.**
- ✓ **Las competencias del siglo XXI.**

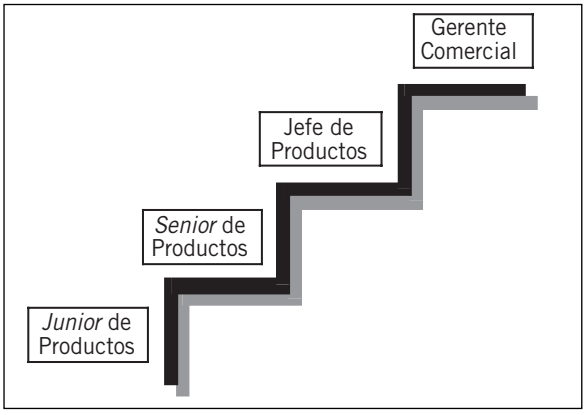
© GRANICA

La función de Desarrollo: planes de carrera y de sucesión. Una prueba piloto de tutoría

Caso Superdescuento

La Consultora preparó para su cliente Superdescuento planes de carrera para distintas familias de puestos. Como la mayor preocupación radica en el personal del área comercial, le solicitaron que preparara, además, el plan de sucesión del Gerente Comercial.

Por último, y consistentemente con esta fuerte preocupación por el área comercial, se inició una prueba piloto de tutorías con las últimas incorporaciones en el área. Iniciaron la prueba con Alejandra Castro.



Plan de carrera para el área Comercial

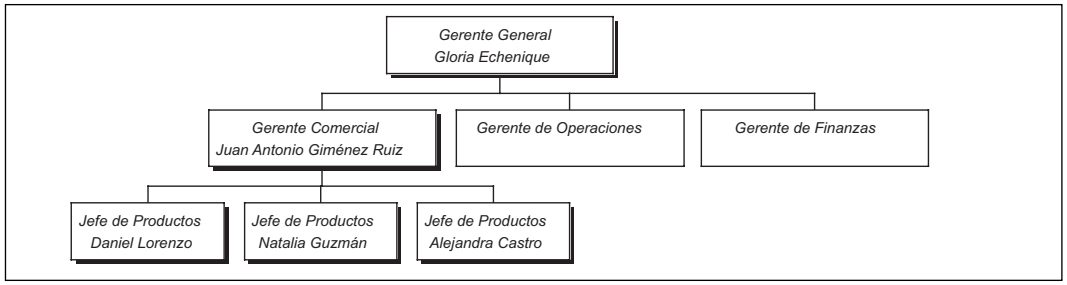
Puesto de origen	Requisitos para ascender a *senior*	Requisitos para ascender a jefe	Requisitos para ascender a gerente
Junior de Productos	Dos años de experiencia. Evaluación de desempeño: "destacada". Título universitario en carreras relacionadas.		

© GRANICA

Puesto de origen	Requisitos para ascender a *senior*	Requisitos para ascender a jefe	Requisitos para ascender a gerente
Senior de Productos		Tres años como *senior*. Evaluación de desempeño "destacado" los últimos dos años. Muy buen manejo de idioma inglés. Competencias. Liderazgo. Trabajo en equipo y organización deben tener Grado A.	
Jefe de Productos			Mínimo de tres años como Jefe de Productos con rotación en más de una línea (o suplencia por vacaciones u otro motivo). Las últimas dos evaluaciones de desempeño deben ser "destacado". Competencias: Liderazgo, Decisión, Pensamiento estratégico y Compromiso deben estar evaluadas en Grado A en las dos últimas evaluaciones de desempeño.

Plan de sucesión del Gerente Comercial

El área está compuesta por:



Posibles sucesores del Gerente Comercial

Tres jefes de Producto: ***Daniel Lorenzo, Natalia Guzmán*** **y** ***Alejandra Castro.***

Otras opciones por desplazamiento horizontal serían sus pares: el Gerente de Finanzas y el Gerente de Operaciones. Sin embargo, en función del plan de carrera se considera solamente la primera variante.

Según el plan de carrera los requisitos para ascender a Gerente Comercial son:

- Mínimo de tres años como Jefe de Productos con rotación en más de una línea (o suplencia por vacaciones u otro motivo).
- Las últimas dos evaluaciones de desempeño deben ser "destacado".
- Las competencias Liderazgo, Decisión, Pensamiento estratégico y Compromiso deben haber sido evaluadas en Grado A en las dos últimas evaluaciones de desempeño.

Daniel Lorenzo

Antigüedad en el puesto: 3 años.
¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: Sí.
Manejo de idioma inglés: Muy bueno.
Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: "Destacado" y "Excelente".

Competencias:

- Liderazgo: Grado A.
- Decisión: Grado A.
- Pensamiento estratégico: Grado B.
- Compromiso: Grado A.

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al gerente comercial?: Sí.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Inmediato.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: No está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial por el momento. Se prevé para ello un plan de acción orientado a mejorar su desempeño con respecto al último período evaluado.

© GRANICA

Natalia Guzmán

Antigüedad en el puesto: 3 años.
¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: no.
Manejo de idioma inglés: muy bueno.
Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: "Bueno" y "Necesita mejorar".

Competencias:

- Liderazgo: Grado D (necesita mejorar).
- Decisión: Grado B (bueno o destacado).
- Pensamiento estratégico: no fue evaluada.
- Compromiso: Grado B (bueno o destacado).

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al gerente comercial?: No.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Se ve difícil que pueda alcanzar este nivel.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: No está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial por el momento. Se prevé para ello un plan de acción orientado a mejorar su desempeño con respecto al último período evaluado.

Alejandra Castro

Antigüedad en el puesto: 6 meses.
¿Ha rotado por otras jefaturas de producto?: No.
Manejo de idioma inglés: Muy bueno.
Resultado de las últimas dos evaluaciones de desempeño: no fue evaluada en un período completo. La evaluación parcial prevé un desempeño destacado.

Competencias:

- Liderazgo: Grado B (bueno o destacado).
- Decisión: Grado A (alto).
- Pensamiento estratégico: Grado B (bueno o destacado).
- Compromiso: Grado A (alto).

CONCLUSIÓN

¿Está en condiciones de reemplazar al Gerente Comercial?: No por el momento, sí más adelante.

¿En cuánto tiempo podría estarlo?: Se prevé que en un período de 2 o 3 años podrá asumir la posición.

Acciones necesarias para hacer efectivo el reemplazo: Se ha implementado un programa de tutoría a cargo de la Gerente General. Se prevé que realice entrenamiento en el puesto con alguna estadía en una filial del exterior.

Síntesis sobre la sucesión del Gerente Comercial

Dos posibles sucesores, uno de ellos en condiciones de asumir el cargo de manera casi inmediata: Daniel Lorenzo, y otro, Alejandra Castro, en dos o tres años.

La tutoría en el desarrollo de personas

Superdescuento implementa, a partir del ingreso de Alejandra Castro, un sistema de tutoría. Estará a cargo del jefe del jefe, en este caso Gloria Echenique, Gerente General de la empresa y jefa, en este caso, de Juan Antonio Giménez Ruiz, Gerente Comercial.

La compañía ha decidido iniciar las tutorías a partir del ingreso de empleados *junior* o que, como en el caso de Alejandra Castro, si bien ya tienen una posición de responsabilidad, aún son jóvenes.

Se ha establecido que las reuniones de tutoría sean semanales, pero con una cierta flexibilidad, ya que ambas personas realizan viajes de manera frecuente. Las reuniones oscilan entre semanales y quincenales, con una fuerte recomendación de no exceder este plazo.

Son de aproximadamente una hora las semanales y de una hora y media las quincenales. De todos modos, Gloria Echenique, si bien es una persona muy ocupada, es sumamente flexible y no escatima su tiempo si la circunstancia lo justifica: *"no dejaré un tema trunco con Alejandra sólo porque la hora ha finalizado"*, asegura.

A continuación incluimos el reporte de una reunión de **seguimiento de tutoría**.

© GRANICA

SEGUIMIENTO DE TUTORÍA

Nombre del tutor ***Gloria Echenique***

Nombre de la persona bajo tutoría ***Alejandra Castro***

Puesto que ocupa ***Jefe de Productos***

Fecha de la entrevista ***16-02-2006***

Breve comentario sobre la actuación de la persona bajo tutoría

La fuerte motivación con la que encara su gestión favorece su desempeño

Puntos fuertes (formación y competencias conductuales)

Motivación, plasticidad e interés en la tarea

Puntos débiles (formación y competencias conductuales)

Debe profundizar el conocimiento del negocio; si bien tiene buena formación teórica que acrecienta con lecturas, debe familiarizarse aún más

Inquietudes de la persona bajo tutoría en relación con su carrera profesional: proyectos en los que participa, proyectos en los que querría participar, etc.

En los últimos 30 días recibió dos llamadas de la competencia, pero decidió quedarse en Superdescuento

Compromiso asumido por el tutor en relación con el desarrollo profesional en el período

Si bien estos comentarios son confidenciales, se toma nota de las propuestas recibidas por Gloria de modo de informarse, de ser posible en la próxima reunión, fijada para el 27/02/2006, el estado del proyecto de la compañía en materia de bonus sobre resultados, más allá de que la empresa no esté preparada aún para dar ganancias

Comentarios

Proponer entrenamiento de 15 días en Francia visitando tiendas similares a las de Superdescuento

Fecha próxima entrevista ***27-02-2006***

Firma del tutor

Firma de la persona bajo tutoría

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

Las distintas funciones en relación con el desarrollo de personas y planes de carrera y sucesión, constituyen temáticas desarrolladas en profundidad en las siguientes obras: *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* y *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.*

Para el desarrollo de competencias de las personas, Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de "productos" especialmente diseñados para ayudar y apoyar en esa tarea:

- "Guías de desarrollo de competencias", bajo el nombre de "Manual de Desarrollo". Consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada uno. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructivos para la realización de las actividades indicadas.

  Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes:
  1. *Dentro del trabajo.* Acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a adoptar en el ámbito laboral.
  2. *Fuera del trabajo.* Como su nombre lo indica, se trata de sugerencias para el desarrollo de competencias fuera del ámbito laboral, por medio de actividades que no tienen relación con las tareas cotidianas de la empresa.

- "Codesarrollo": actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de "formador de formadores".

- "Jefe entrenador": bajo un esquema similar al anterior, se han desarrollado una serie de variantes para desarrollar, en las personas que tienen otras a su cargo o bajo su supervisión, de su capacidad de ser un entrenador de sus empleados.

© GRANICA

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*.

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **8**

Remuneraciones y beneficios

Temas tratados en el Capítulo 8 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **Administración de las remuneraciones.**
- ✓ **Función del área de Compensaciones.**
- ✓ **¿Cómo implementar un esquema de remuneraciones?**
- ✓ **Remuneraciones dentro de un esquema de gestión por competencias.**
- ✓ **Las distintas fuentes para conocer el mercado de remuneraciones.**
- ✓ **Cómo establecer niveles de remuneración. Tendencias actuales en materia de compensaciones.**
- ✓ **Cómo compensar los puestos profesionales y gerenciales.**
- ✓ **Remuneraciones variables. Distintos tipos.**
- ✓ **La compensación variable, ¿se debe aplicar a toda la nómina?**
- ✓ **La remuneración variable en un esquema por competencias.**
- ✓ **¿Qué es puntuación de puestos?**
- ✓ **Algunos conceptos básicos sobre remuneraciones.**
- ✓ **¿Cuándo se incrementan los salarios?**
- ✓ **Tendencias en remuneraciones.**
- ✓ **Distintos tipos de beneficios.**
- ✓ **La Metodología Martha Alles Capital Humano en materia de remuneraciones.**
- ✓ **La relación de las evaluaciones de desempeño con las remuneraciones.**

© GRANICA

Ejercicio I

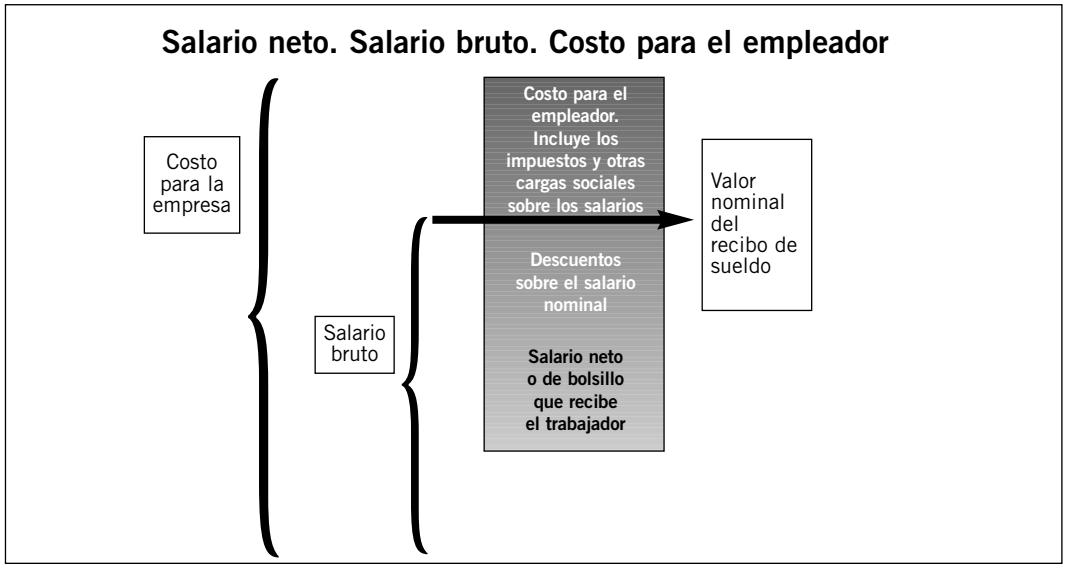
Salario bruto. Salario neto. Costo para el empleador

La primera ejercitación que se sugiere para este capítulo es hacer *cálculos* sobre cómo determinar los ítems del título. No para practicar aritmética –que nunca está de más–, sino para fijar los conceptos referidos.

Tomando los ítems y ratios correspondientes al país en cuestión, calcular salario neto o de bolsillo, salario bruto o nominal correspondiente a aquel y, por último, el costo final para el empleador.

En economías con cultura inflacionaria, como es el caso de muchos países de Latinoamérica, las personas hablan en lenguaje corriente de "salario neto" y desconocen los conceptos tratados aquí.

Y aunque los conozcan en teoría, "la fuerza de la costumbre" los hace expresarse de ese modo. En un proceso de búsqueda, puede suceder que el empleador o el entrevistador hablen de salario bruto mientras el postulante piensa en salario neto; esto puede producir "ruidos" en la comunicación.



© GRANICA

Ejercicio II

Si los participantes o alumnos son mayoritariamente gente joven, una ejercitación sugerida es preguntar si alguno de ellos trabaja en relación de dependencia y en ese caso, si no le molestaría mostrar su recibo de sueldo a sus compañeros. Si se consiguiera un voluntario, se propone, en base a ese documento real, explicar los conceptos de sueldo neto, bruto y costo para el empleador.

Si esto no fuese posible, el profesor puede conseguir copia de un caso real para plantear el mismo ejercicio explicado en el párrafo anterior.

La utilidad de los ejercicios 1 y 2 está fundamentada en más de 25 años de Consultoría en Selección, donde a diario los postulantes (de niveles profesionales y gerenciales) revelan que no conocen cabalmente la diferencia entre estos conceptos.

Caso I

A continuación se le plantea un caso práctico. Al final del mismo encontrará las consignas a resolver.

Por último, se propone una solución.

Superdescuento: implementación de *bonus*

Esta mañana me llamó nuevamente Juan Antonio, de Superdescuento. Quedaron muy contentos con nuestro trabajo de selección de Jefe de Productos y otras consultas que nos hicieron, y querían nuestra opinión por un problema de *bonus*…

Los jefes de Productos tienen un salario fijo de 2.500 pesos, y como el área tiene muy buenos resultados se está pensando en un *bonus* para ellos.

La corporación a la cual pertenece Superdescuento tiene una política corporativa de retención de personal.

Otra información adicional:

En la filial de **Brasil** los jefes de Productos tienen un *bonus* de cero a tres salarios, en base a:

Buen desempeño 33%.
Utilidades del sector 33%.
Logro de objetivos 33%.

Es decir, un sueldo por cada objetivo si alcanzaron el máximo puntaje; en caso contrario se prorratea: por ejemplo, si "alcanzó los objetivos" obtuvo una calificación letra B, el 50%; en ese caso, recibiría el 50% de ese concepto.

A: Alto. Recibe el 100% del *bonus.*
B: Bueno. Recibe el 50% del *bonus.*
C: Mínimo necesario. Recibe el 25% del *bonus.*
D: No cubrió los objetivos y no recibe *bonus.*

Ver las escalas de evaluación en Capítulo 6, "Evaluación de desempeño", del libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*[1]

En la empresa de **Chile** el esquema es similar: hasta seis salarios de tope con las mismas proporciones; pero hay que considerar que en Chile el salario fijo mensual es mucho más bajo, casi la mitad de los valores de la Argentina.

Benchmarking: No están seguros, pero creen que en otras empresas de su mismo rubro se calcula de la siguiente forma:

1. Cada evaluación debe tener una nota final, es decir una única puntuación; según el esquema propuesto, sugerimos de 1 a 5:
   1. EXCEPCIONAL: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en *todas* las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
   2. DESTACADO: cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
   3. BUENO: se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
   4. NECESITA MEJORAR: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
   5. RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS: este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo, en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

© GRANICA

El 30% de la utilidad del sector dividida entre todos los empleados que lo integran en forma proporcional a su salario anual.

En otras filiales de la compañía hay diferentes métodos, pero hay un problema central: como la empresa está en su etapa de instalación no ha llegado aún a su punto de equilibrio; esto quiere decir que no hay utilidades. Por lo tanto, Recursos Humanos informa que la política corporativa es que no se abonen incentivos si no hay utilidades. Por otro lado –como usted sabe–, a Alejandra Castro, su más reciente incorporación, la está "tentando" otra cadena, y el "gancho" fundamental que aquella usa es su política de incentivos…

Consignas a resolver:

- Sugerir una fórmula de cálculo de *bonus*.
- Compatibilizar con la norma corporativa de no pagar *bonus* si no hay utilidades.
- ¿Qué hacer con Alejandra Castro? ¿Se anticipan los planes con ella para retenerla?

Solución propuesta:

Considerando que los dos primeros años serán de penetración en el mercado y el objetivo central no es la obtención de utilidades, la fórmula de cálculo de *bonus* para estos dos años sería:

Buen desempeño: 33%.

Penetración en el mercado alcanzando los objetivos fijados por la compañía (o superior) 33%.

Logro de objetivos: 33%.

A partir del tercer año, la compañía prevé la obtención de resultados, por lo que a partir de allí podría aceptar un esquema similar al de Brasil:

Buen desempeño: 33%.

Utilidades del sector: 33%.

Logro de objetivos: 33%.

Si se aprueba esta moción, mediante este esquema es posible explicarle a Alejandra Castro el *bonus* a implementar, con sus diferentes alcances.

Caso 2

Superdescuento: guerra entre sucursales

La empresa tiene sucursales en todo el país.

Para la ciudad de Buenos Aires hay una política de incentivos uniforme. Esta política difiere con la implementada en algunas provincias, por razones estudiadas por RRHH, que los empleados no conocen.

En ocasión de la fiesta de fin de año de la compañía, se invitó al mejor empleado de cada sucursal del país a una *mega reunión* en una quinta de Pilar. Como consecuencia feliz, hicieron una muy estrecha amistad una joven de Salta y un joven de la sucursal Quilmes (provincia de Buenos Aires). La relación trajo problemas entre las sucursales: salió a la luz la diferencia en los incentivos.

El planteo de tres sucursales del interior, incluida Salta, es equipararlos con los de Buenos Aires.

Completamos la información:

Cada punto de venta –se trata de pequeñas unidades– tienen entre 5 y 7 empleados que reciben un incentivo general por *performance* del sector.

Sucursales de Buenos Aires (hasta un radio de 500 kilómetros)

Un 1% de las ventas de cada sucursal se divide entre los empleados que trabajan allí. El encargado de la sucursal es considerado como *un empleado y medio*, es decir que recibe un 50% más que sus subordinados.

Sucursales alejadas de la ciudad de Buenos Aires más de 500 kilómetros

Los incentivos para estas sucursales tienen el mismo mecanismo de cálculo: 0,50% de las ventas se dividen entre los empleados de la sucursal y al jefe se lo considera un empleado y medio.

Un dato a considerar es que los envíos de mercaderías a sucursles alejadas de la ciudad de Buenos Aires incrementan costos, pero los precios son iguales en to-

© GRANICA

do el territorio. El incentivo que se abona a los empleados es sobre las ventas, sin tener en cuenta la mayor o menor rentabilidad de la sucursal. Las tiendas del interior son menos rentables, por ello pagan incentivos más bajos a sus empleados. Esta es la verdadera causa, pero no se explica así a los empleados de las sucursales.

Consignas sobre el caso planteado

- ¿Se debe acceder al requerimiento?
- ¿Usted explicaría las razones de la empresa para esta diferencia de incentivos?
- ¿Propondría una solución alternativa?

Solución propuesta

Superdescuento, en opinión de La Consultora, debe analizar la política de incentivos a nivel país. Se le aconseja **unificar** los incentivos a la fuerza de ventas en la red de sucursales. Dice el consultor: "las oficinas menos rentables necesitan más que las otras tener incentivos sobre las ventas, ya que necesitan más volumen de ventas para llegar al mismo nivel neto de utilidad por oficina; por lo tanto, es un absurdo que la sucursal con mayores costos tenga menos incentivos".

La propuesta es igualar[2] los incentivos de todas las oficinas con la de Buenos Aires.

---

2. Es fundamental tener en cuenta que el criterio de aplicación debe ser uniforme: a todos los vendedores o a todos los cobradores, o, si desea hacer un corte vertical, a una unidad de negocios en particular.
   Es muy perjudicial para una empresa la aplicación discrecional de remuneraciones variables. Debe quedar claramente establecido para todos, los que las reciben y los que no, cuál es el criterio de aplicación.
   Cuando se aplica remuneración variable en base a resultados hay que ser muy cuidadosos en la ejecución. Primero, si la compañía no remuneraba de esa forma y ahora desea hacerlo deberá preguntarse: ¿deseamos incrementar las remuneraciones al personal? La mayoría de las legislaciones no permiten reducir salarios, y aunque esto legalmente se resuelva, será altamente desmotivante para el personal pasar de un esquema "fijo" a uno "variable" si con esto disminuye el fijo. Muchas veces, los empresarios esperan encontrar soluciones mágicas en estos esquemas y no es así.
   La compensación variable en base a resultados puede implementarse por área o a toda la nómina. Dentro de un área deberán tenerse en cuenta los resultados de la organización, del equipo y del individuo en particular.
   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición. Capítulo 8.)

El curso de acción a seguir debe ser:

1. decidir la implementación del *bonus* único a nivel país y, a partir de la aprobación de la política,
2. comunicar a la red de sucursales la novedad.

Con respecto a las preguntas del ejercicio: la respuesta a la primera pregunta es NO, no se debe acceder a un requerimiento "bajo presión"; en este caso el hecho dejó al descubierto una política equivocada, por lo tanto, la empresa estudia y revé la política. En relación con la pregunta 2 del ejercicio, no creemos que la empresa deba explicar las razones por las cuales había implementado un *bonus* y luego cambió el criterio. Simplemente debe explicar la nueva política.

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

Algunos aspectos en relación con la temática de compensaciones están tratados en profundidad en la obra *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*.

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*.

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

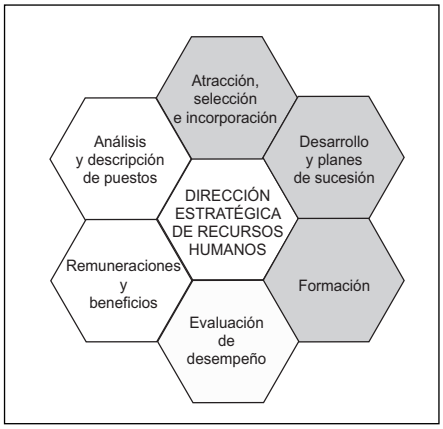
§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en: *www.granica.com/derrhh* y *www.marthaalles.com*, o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

© GRANICA



Capítulo **9**

Plan de jóvenes profesionales

Temas tratados en el Capítulo 9 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **¿Por qué tratar por separado los aspectos referidos a los jóvenes profesionales?**
- ✓ **Los programas de jóvenes profesionales.**
- ✓ **Comenzando por el principio: cómo encarar un proceso de búsqueda.**
- ✓ **Pasos de un proceso de selección de jóvenes profesionales.**
- ✓ **Las fuentes de reclutamiento.**
- ✓ **Etapas de la selección de jóvenes profesionales.**
- ✓ **Qué hacer para que un exitoso programa de reclutamiento se transforme en un exitoso programa de jóvenes profesionales para la empresa.**
- ✓ **Cómo integrar a los jóvenes profesionales en la organización.**
- ✓ **Actividades que ayudan a la retención en un programa de jóvenes profesionales.**
- ✓ **Relación de los programas de jóvenes profesionales con los distintos temas de esta obra.**

© GRANICA

Ejercicios I y II

Solicitar a los alumnos o participantes la identificación de:

- Anuncios destinados a la selección de jóvenes profesionales.
- Programas de Jóvenes Profesionales (JP) visitando sitios web de empresas de envergadura de su país.

Ejercicio III

Solicitar a los alumnos o participantes que relaten experiencias personales como postulantes a programas de jóvenes profesionales; modo de convocatoria, tipo de respuesta, método de citación, tipo de entrevistas, etc.

Caso Superdescuento

A continuación se plantea un caso práctico y las consignas sobre el mismo. Luego se presentará una posible solución al caso planteado.

En base a la información del Capítulo 1, diseñar un programa de jóvenes profesionales con la siguiente información adicional.

Superdescuento ha decido poner en marcha un programa de jóvenes con un alcance mínimo de 10 años.

Se prevé incorporar el primer año 10 jóvenes, y los subsiguientes años, 20 cada año. Algunos datos del perfil requerido:

- Profesionales universitarios (no provenientes de carreras cortas) de las siguientes especialidades: Administración de Empresas, Ingeniería, Informática, Recursos Humanos, Comercialización o Mercadeo.
- Edad, no superior a 28 años.
- Experiencia previa (muy importante pero no excluyente en el caso de los más jóvenes. Hasta 23 años podrían considerarse casos de personas sin experiencia).
- Se requiere excelente inglés para un 20 de los casos, los que serán asignados a proyectos internacionales.
- Será muy exigente el nivel requerido en materia de competencias; por ejemplo en: Flexibilidad - Adaptabilidad, Compromiso, Cosmopolitismo, Capacidad de aprendizaje, Orientación al cliente y a los resultados, Trabajo en equipo y Dinamismo - Energía.

© GRANICA

Consignas sobre el caso planteado

Diseñar:

- Proceso de reclutamiento, incluyendo fuentes de reclutamiento y preparación de anuncios en periódicos.
- Proceso de selección, especialmente enfocado a la evaluación de las competencias. Métodos a utilizar, esquemas de trabajo, etc. Teniendo en cuenta la usualmente alta cantidad de postulaciones y su escasa calidad.
- Esquemas de decisión y contratación.
- Inducción.
- Formación en los dos primeros años (duración del programa, luego son asignados a sus áreas de trabajo).
- Designación de uno o varios mentores.
- Programa de *mentoring* y los esquemas de control y seguimiento.

Una posible solución al caso planteado

Programa *"Sea un joven Superdescuento"*

Introducción: Definición de las necesidades de la organización

"Los constantes cambios en el mercado motivaron a nuestra empresa a profesionalizar sus áreas, buscando recursos que respondan a las exigencias crecientes del negocio.

"De acuerdo con la demanda del mercado laboral, la organización se orientó a la búsqueda de colaboradores con una formación específica, y a la vez capaces de asumir diversas funciones, con alto potencial de desarrollo gerencial, competencias personales acordes y vocación por la excelencia."

Objetivo del programa

El objetivo fundamental del programa de jóvenes profesionales *"Sea un joven Superdescuento"* es la formación de cuadros de reemplazo gerenciales a través de la captación de los mejores profesionales del mercado y la posibilidad de desarrollarlos en un profundo conocimiento del negocio a la vez que transmitirles la cultura organizacional y sus valores.

Perfil de los jóvenes profesionales (JP)

Para armar el perfil de los JP se realizó una completa recolección de información a través de entrevistas profundas no sólo al número uno de la empresa, sino además, a todos los directores de área. El programa se ha diseñado con una perspectiva de trabajo de un mínimo de 10 años, por lo cual ha sido sumamente importante la participación de un gran número de personas con capacidad de decisión interna.

Sexo: Indistinto.

Edad: Entre 22 y 28 años.

Estudios universitarios: Administración de Empresas, Comercialización o Mercadeo, Recursos Humanos, Ingeniería, Informática.

Promedio: 80% del total máximo previsto.

Idiomas: inglés, nivel medio o superior para el 20% de los seleccionados, como requisito excluyente.

PC: Windows (Word, Excel, Power Point).

Competencias

- **Orientación al cliente**
  Alinear las acciones con vistas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **Orientación a la calidad**
  Búsqueda permanente del mejoramiento de la calidad de los productos, los procesos y la atención.
- **Orientación a resultados**
  Actitud constante para conseguir, mejorar y persistir en el logro de los objetivos propuestos.
- **Compromiso**
  Interactuar con toda la organización con el fin de involucrarla para el logro de los objetivos. Capacidad de influencia.
- **Adaptación al cambio**
  Flexibilidad. Contribuir a los procesos de cambio. Estar preparado y tomar acciones anticipatorias para facilitar el proceso.
- **Trabajo en equipo**
  Capacidad de relacionarse, desempeñar un rol y conseguir resultados a través de un grupo de trabajo.

© GRANICA

- **Proactividad/Iniciativa**
  Capacidad para reaccionar activamente en las diferentes situaciones en que le toca actuar, tendiendo a buscar y proponer nuevas alternativas. Autonomía en el desarrollo de sus gestiones.
- **Pensamiento analítico**
  Capacidad para desentrañar un problema complejo, discriminar sus partes y lograr una síntesis clara, a partir de la cual se puedan implementar acciones concretas.
- **Cosmopolitismo**
  Implica la habilidad de adaptarse y funcionar rápidamente con efectividad en cualquier contexto extranjero o subcultura propia de las distintas regiones de un mismo país.
- **Capacidad de aprendizaje**
  Capacidad para asimilar nueva información y su eficaz puesta en práctica.
- **Dinamismo - Energía**
  Capacidad para actuar de manera sostenida aun en jornadas de larga duración y atendiendo variables diversas.

Competencias potenciales

El potencial de desarrollo es una estimación sobre las posibilidades de crecimiento de una persona en la empresa, sin tener en cuenta limitaciones o restricciones organizativas.

- **Liderazgo de equipos**
  Habilidad para orientar la acción de grupos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de un grupo humano.
- **Precisión en el enfoque**
  Capacidad para focalizar el objetivo. Visión integral orientada hacia la toma de decisiones.

Características del programa

Se incorporarán el primer año 10 jóvenes profesionales y 20 a partir del segundo año y siguientes; luego del período de entrenamiento, serán asignados a diferentes áreas.

Perfil del programa "Sea un joven Superdescuento"

- Flexible.
- Estandarizado.
- Consistente.
- Con pautas claras.
- Con roles definidos.
- Respaldado por la compañía y sus áreas.
- Adecuado a las necesidades del negocio.
- Cuenta con el compromiso de toda la empresa.

Duración del programa: 18 meses.

ETAPA 0 **2 MESES**	ETAPA 1 8 HORAS	ETAPA 2 4 MESES	ETAPA 3 4 MESES	ETAPA 4 9 MESES
		C A P A C I T A C I Ó N		
Proceso de selección	Inducción	Logística y comercial	Logística y distribución	Gestión comercial

Modalidad de contratación

Contrato por tiempo indeterminado.

Compensación

Remuneración mensual: $1.500.
Remuneración variable: no prevista en los dos primeros años.
Beneficios: medicina prepaga.

Proceso de selección de jóvenes profesionales

A. Reclutamiento

Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno (o varios) para recibir el ofrecimiento de empleo.

Las fuentes de reclutamiento estarán centradas en distintas universidades, a través de la presentación del programa en reuniones organizadas por las autoridades de las mismas y la Gerencia de Recursos Humanos de Superdescuento.

Se publicarán anuncios en los dos principales periódicos del país.

© GRANICA

B. Preselección de CV

Se recibirán las postulaciones a través del sitio web de la compañía, aplicándose los filtros necesarios para realizar una preselección de acuerdo con el perfil establecido.

C. Entrevistas grupales y *assessment* (ACM)

Conducción y observación: cada *assessment* será conducido por el responsable de Recursos Humanos y contará con tres observadores no participantes.

Recolección de información: se consignarán en las *hojas de observación* las características de los perfiles manifestados en el proceso.

Duración: 2 horas aproximadamente.

D. Pruebas de conocimientos y evaluaciones psicológicas

Los candidatos preseleccionados en el paso C., rendirán una prueba de conocimientos contables y financieros, ponderada adecuadamente para adaptarse a los distintos niveles de formación de los postulantes. Una vez finalizada, se realizará una evaluación psicológica de tipo grupal.

E. Entrevistas individuales en Recursos Humanos

Analizados los distintos test y pruebas realizadas, se procederá a una entrevista de profundización con los candidatos más aptos. El objetivo de la misma es continuar explorando las características surgidas durante el proceso de selección y las expectativas profesionales del postulante.

Para asegurarse que todos los entrevistados son evaluados bajo el mismo esquema se ha elaborado una entrevista estructurada con preguntas para evaluar la totalidad de competencias mencionadas en páginas anteriores. Asimismo se ha diseñado un formulario para registrar las observaciones recogidas en las entrevistas sobre los diferentes postulantes.

F. Entrevistas con los directores de Superdescuento

Las entrevistas tienen un papel fundamental en todo proceso de selección, también en el de jóvenes profesionales. Es muy importante, por ello, capacitar a la línea con relación al tema, ya que necesariamente debe participar en este tipo especial de entrevista. Se debe trabajar sobre las competencias, prescindiendo de la historia laboral del profesional, ya que habitualmente los jóvenes no la poseen.

Se presentará a los finalistas y al menos dos directores deberán entrevistar a cada postulante, siguiendo los lineamientos y criterios del modelo de competencias requerido para este perfil.

Se consignarán las observaciones de las entrevistas en los formularios correspondientes.

G. Propuesta a los seleccionados

Una vez consensuado entre Recursos Humanos y los directores de Superdescuento cuáles son los profesionales seleccionados, se los citará a una nueva entrevista para comunicarles con mayor profundidad las características de la propuesta y la fecha de ingreso a la compañía.

Se aprovechará esta ocasión para aclarar las dudas que los seleccionados puedan presentar.

Una vez aceptada la propuesta por el joven profesional, se realiza la oferta por escrito y se inician los trámites de incorporación.

Inducción

El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura; no es un tema menor y debe fijarse una política al respecto. Cada compañía puede hacerlo en forma diferente, a su estilo, pero debe existir un proceso, de un modo u otro.

El día de la incorporación se llevará a cabo el proceso de inducción.

Esta actividad tiene una duración de 8 horas, y comienza con la exposición del representante de Comunicaciones de Recursos Humanos y la proyección del vídeo institucional.

Se suceden luego, como expositores, el número uno de Superdescuento y por lo menos dos de los directores de la organización.

Programa de formación

La formación está basada en el aprendizaje de contenidos teóricos, la práctica en el puesto de trabajo y el desarrollo de proyectos especiales asignados oportunamente a cada uno de los jóvenes profesionales.

Los jóvenes (JP) comenzarán con la formación en productos y servicios (tres meses), la que se llevará a cabo en el centro de capacitación y en sucursales.

Luego se dividirán en cinco grupos de cuatro personas para desarrollarse en cada área de Superdescuento. En esta fase seguirán siendo asistidos por el área de Recursos Humanos a través de material de formación específicamente diseñado a tal efecto.

Por último, se entrenarán en la gestión comercial (9 meses) siguiendo las mismas pautas mencionadas.

© GRANICA

Verificación y seguimiento

Se asignará un tutor experimentado del área comercial cada tres jóvenes profesionales aproximadamente.

Este será el responsable de *verificar* durante el proceso de aprendizaje las dificultades que puedan presentarse, actuando en consecuencia.

El tutor se reunirá formalmente con cada uno de los jóvenes una vez cada quince días, y juntos repasarán lo sucedido en ese período, consignándolo en la hoja de observaciones, además de trazar, si fuese necesario, el plan de acción correspondiente.

Cabe destacar que la función del tutor incluye, además, la contención del joven en la curva de aprendizaje y el reconocimiento ante los logros obtenidos.

Cada joven profesional tendrá asignada una persona del área de Recursos Humanos, quien actuará en temas puntuales referidos a su especialidad, y estará al tanto de su desarrollo profesional.

Otra ejercitación para el Capítulo 9

La mejor ejercitación para esta temática es solicitar a los alumnos que ideen y diseñen un programa de jóvenes profesionales con el objetivo de **atraer[1], seleccionar, incorporar y retener[2] a jóvenes de alto potencial dentro de los planes generales de una empresa.**

---

1. **Un aspecto clave es el reclutamiento**, a través de distintos canales:
   - Anuncios: se apela a publicistas para su diseño, se diferencian de los tradicionales de búsquedas.
   - Las universidades: se realizan presentaciones con vídeos y se entregan folletos.
   - Los referidos: los jóvenes profesionales de camadas anteriores presentan interesados.
   - Cuando el programa es conocido, los jóvenes se inscriben de manera espontánea en la oficina de Recursos Humanos de la empresa o en su sitio web.

   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición. Capítulo 4.)
2. **Cómo hacer para que un exitoso programa de reclutamiento se transforme en un exitoso programa de jóvenes profesionales para la empresa. Cómo retener a estos jóvenes**
   Muchos profesionales de Recursos Humanos y muchos integrantes de otras áreas invierten tiempo y mucho dinero en largos y complicados programas de jóvenes, hasta al momento de su incorporación. Sin embargo, no los retienen en la organización. ¿Por qué? Fundamentalmente porque no se cumple con las "promesas" hechas a los jóvenes. (...) Los denominados *jóvenes top* son sumamente requeridos por el mercado; si usted no los cuida, el mercado se los "robará".

   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición. Capítulo 4.)

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

Los programas de jóvenes profesionales (JP) se relacionan con las temáticas de selección y desarrollo de personas, entre otras. Estos temas son desarrollados en profundidad en las siguientes obras: *Selección por competencias, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Diccionario de preguntas. Gestión por competencias, Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* y *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias.*

Como ya se expresó en los capítulos 2 y 4, para las evaluaciones de competencias Martha Alles Capital Humano ha desarrollado una serie de herramentales adicionales que denomina "productos", especialmente diseñados para la medición del grado de desarrollo de las competencias en las personas:

- Las "Fichas de evaluación de competencias" consisten en un documento donde el evaluado (cuando realiza su propia evaluación –autoevaluación–), el jefe o ambos, elige/n una serie de comportamientos representativos del cotidiano accionar de la persona evaluada. Luego, a través de una fórmula matemática, se determina el grado o nivel de la competencia. Incluye un procesamiento vía web, lo que permite la aplicación *on line* del método de evaluación.
- Las fichas de evaluación pueden ser utilizadas, en una versión reducida, para evaluaciones de 90°, 180° o 360°, y también ser procesadas vía Internet.
- "Manuales de Assessment" (*Assessment Center Method*), en sus versiones estándar y a medida del modelo de competencias de cada organización.

Como ya se expresó en los capítulos 2, 5 y 7, para el desarrollo de competencias de las personas la consultora ha desarrollado:

- "Guías de desarrollo de competencias", bajo el nombre de *Manual de desarrollo.* Se trata de una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada uno. Se presentan acompañadas con una breve descripción teórica e instructivos para su uso.

  Las guías de desarrollo se han diseñado en dos variantes:
  - *Dentro del trabajo.* Acciones sugeridas para el desarrollo de competencias a adoptar en el ámbito laboral.
  - *Fuera del trabajo.* Como su nombre lo indica, se trata de sugerencias para el desarrollo de competencias fuera del ámbito laboral, mediante actividades que no guardan relación con el trabajo cotidiano.

© GRANICA

- *"Codesarrollo"*: actividades de formación especialmente diseñadas para el desarrollo de competencias de las personas bajo el concepto de "formador de formadores".

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados. El lector podrá encontrarlos en *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.*

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Capítulo **10**

El fin de la relación laboral

Renuncias. Despidos. Jubilación

Temas tratados en el Capítulo 10 de *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS*

- ✓ **Renuncia de empleados.**
- ✓ **La importancia de la entrevista de salida.**
- ✓ **¿El capital intelectual es del empleado o de la empresa?**
- ✓ **El fin de la relación laboral por jubilación o retiro.**
- ✓ **El fin de la relación laboral por despido.**
- ✓ **El rol de Recursos Humanos.**
- ✓ **Algunas reglas básicas para despedir empleados.**
- ✓ **Tres razones para comprar un "paquete" de desvinculación asistida.**
- ✓ **El enfoque psicológico de la desvinculación. Una ayuda para salir al mercado laboral.**
- ✓ **La entrevista de egreso en Recursos Humanos.**
- ✓ **El retiro anticipado.**
- ✓ **Cuando llega la edad de la jubilación…**
- ✓ **Otra opción: el autoempleo.**

© GRANICA

Desvinculación asistida en el cierre de una unidad de negocios

Caso Superdescuento

Visita **La Consultora** el director de Recursos Humanos de **Superdescuento**. Por razones de mercado han decidido cerrar una unidad de negocios en una ciudad del interior del país, y nos preguntan qué hacer con la gente. El asesor legal ha preparado una estimación de los costos de despido y otros derivados del cierre de la sucursal. La consulta que se formula a La Consultora no se refiere a ese tema, sino a qué puede hacer la empresa por las personas que van a ser despedidas.[1]

La nómina del personal es la siguiente:

- Juan Ramírez, 49 años, gerente de la sucursal, 10 años de antigüedad en la organización.
- María Celeste Ramírez, hija de Juan y secretaria asistente, 23 años, traductora pública, dos años en la empresa.
- Dos supervisores de ventas, uno local y otro viajante por la zona, con 52 y 54 años respectivamente y más de 20 años en la firma.
- Un cuerpo de doce vendedores de diversa antigüedad y edades oscilantes entre 32 y 45 años.
- Dos empleados administrativos, un cadete y empleado de expedición, y un jefe de depósito.

---

1. **Tres razones para comprar un "paquete" de desvinculación asistida.**
   El mercado ofrece diferentes programas de ayuda a las personas que son despedidas de un trabajo. Diferenciaremos dos grandes grupos: los que proveen de oficinas temporales para los asistentes al programa, y los que no. Una segunda diferenciación sería en cuanto a la calidad del programa, pero eso es muy difícil de explicar en un libro.
   ¿Por qué comprar un programa de ayuda a una persona que se despide?
   - Para ayudar a la persona desvinculada.
   - Para ayudarse usted mismo (o a la persona que debió tomar la decisión). No sólo le quitará culpa: le ayudará a elaborar la decisión tomada.
   - Para "tranquilizar" a los demás empleados, que verán que la organización se preocupa por su gente.

   Por último, un programa de desvinculación asistida –*outplacement*– nunca puede garantizar la reubicación del personal involucrado. Si el programa es bueno, a través de él se incrementará la empleabilidad de las personas, pero no es una fórmula mágica que asegure el éxito.
   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición. Capítulo 10.)

© GRANICA

En total, 20 personas. Están evaluando transferir a Juan Ramírez a otra sucursal, pero el puesto vacante es de menor nivel en una unidad de negocios más grande que la actual. El eventual nuevo jefe no está seguro de la conveniencia de recibir a Ramírez y no saben si éste aceptará, porque debería mudarse y su esposa tiene un floreciente restaurante en las afueras de la ciudad y cuatro hijos más, además de María Celeste.

María Celeste se postuló en un *job posting* por una vacante en casa central y tiene muy buenas posibilidades de ser transferida a esa posición. Es la segunda vez que participa en uno de estos programas y ahora tiene muy buena chance.

El director de Recursos Humanos traía consigo una hoja explicativa del servicio de desvinculación asistida que brinda La Consultora, pero tenía la impresión de que sólo era aplicable a altos ejecutivos…

La Consultora

DESVINCULACIÓN LABORAL

Objetivos:

- Minimizar las consecuencias del impacto de la desvinculación, tanto para la organización como para quienes quedan en ella y para el personal involucrado.
- Acotar la manifestación de sentimientos negativos que puedan incidir en el desenvolvimiento de la empresa o en su imagen en el mercado.

Metodología:

Con la organización:

- Entrevista/s de indagación con el representante de la empresa que tenga bajo su responsabilidad la política de desvinculación, o bien sea el encargado de implementarla.
- Evaluación conjunta de la historia laboral de la/s persona/s a desvincular.

Con la/s persona/s involucrada/s:

- Entrevistas individuales orientadas a contener el impacto emocional provocado por el despido y redefinir sus objetivos laborales, dándoles apoyo para asumir la nueva situación.
- Entrenamiento en entrevistas de selección, cuidado de la propia imagen, aprovechamiento de los contactos, motivación, lectura y respuesta a avisos.
- Orientar el marketing personal:

  Definición del propio perfil: posicionamiento, evaluación potencial y perfil objetivo.

  Currículum: distintos tipos. Redacción y análisis de su CV.

  La entrevista: *role playing*.

  Canales de acceso al mercado: distintas estrategias.

  Follow up: ejercicio/ejemplo.

La Consultora le respondió que efectivamente las empresas suelen comprar esos programas sólo para altos ejecutivos, pero que era un gran error. Todos necesitan ese asesoramiento y puede brindarse de modo que no sea excesivamente oneroso para la empresa.

La Consultora le propuso estudiar una propuesta para la situación planteada.

Esquema general propuesto con sus fundamentos

- Para Juan Ramírez, el gerente, se propone un servicio individual, ya que si bien existe la posibilidad de un pase a otra sucursal, es altamente conveniente que reciba apoyo en la circunstancia presente.
- Para María Celeste no se considera necesario y quedará fuera de este programa, ya que se estima que será transferida a casa central; si no fuese así, podrá hacer un programa individual breve, ya que es una persona muy joven.
- Se prevé dividir a los restantes integrantes de la sucursal en grupos homogéneos: supervisores y vendedores en dos grupos por edades, mayores y menores de 40.
- Para los dos de más de 50, un módulo adicional sobre autoempleo. Este módulo se ofrecerá como opcional a los demás participantes, es decir, podrán optar entre profundizar el módulo de marketing personal o estudiar proyectos de autoempleo.
- Un tercer grupo estará conformado por los empleados administrativos, de expedición y depósito.

Actividad individual

Las actividades de tipo individual se recomiendan para niveles gerenciales o cuando la persona presenta algún problema personal que podría perjudicar al grupo. En este caso sólo se identifica al señor Ramírez, por ser el gerente y no se visualiza ningún caso especialmente conflictivo.

Para el señor Ramírez se prevén cuatro reuniones con la psicóloga que realiza las sesiones tendientes a contener el impacto emocional producido por la desvinculación, así como la redefinición de objetivos laborales.

© GRANICA

A continuación de las sesiones de contención, comienza el desarrollo del módulo de marketing personal, en ocho sesiones de dos horas cada una: entrenamiento en entrevistas de selección, aprovechamiento de contactos, definición del propio objetivo laboral, revisión del currículum y cómo realizar un seguimiento de lo actuado. Además, orientación global al autoempleo.

Actividades grupales

Para las restantes personas se recomienda una actividad grupal, que en este caso –además de contemplar la preocupación de la empresa contratante en materia de costos totales– enriquecerá el resultado. La desvinculación afecta a un grupo de personas que "viven todas el mismo problema"; ello permitirá al grupo trabajar en forma homogénea, aunque sean diferentes las situaciones personales y los caminos que podrán seguir en su vida laboral futura. Cada grupo tendrá cuatro reuniones con la psicóloga, tendientes a contener el impacto emocional producido por la desvinculación.

A continuación de las sesiones de contención, comienza el desarrollo del módulo de marketing personal, en seis sesiones de tres horas cada una: entrenamiento en entrevistas de selección, aprovechamiento de contactos, definición del propio objetivo laboral, revisión del currículum y cómo realizar un seguimiento de lo actuado. Se realizan ejercicios grupales y *role playing* sobre:

1. Cómo responder a un anuncio, con ejercicios de lectura de periódicos con anuncios de empleo.
2. Definición del propio perfil: posicionamiento, evaluación de potencial y perfil objetivo.
3. Currículum: distintos tipos. Redacción y análisis de su propio CV.
4. La entrevista: *role playing*.
5. Canales de acceso al mercado: distintas estrategias.
6. *Follow up*: ejercicio/ejemplo.

Módulo opcional sobre autoempleo[2]

Bajo la modalidad de conferencia se explicará qué es autoempleo con algunas ideas prácticas. Adicionalmente se pueden presentar casos exitosos.

Obras de Martha Alles relacionadas con este capítulo

El autoempleo como salida laboral para personas de cualquier edad está tratado en profundidad en las siguientes obras: *Mitos y verdades en la búsqueda laboral, 200 modelos de currículum, La entrevista laboral, Mujeres, trabajo y autoempleo, Mujer y trabajo* (Colección Bolsillo), *Autoempleo* (Colección Bolsillo), *Mi carrera* (Colección Bolsillo) y *La entrevista exitosa* (Colección Bolsillo).

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado casos prácticos y/o ejercicios para una mejor comprensión de los temas tratados en cada uno de ellos que el lector podrá encontrar en *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*.

2. El autoempleo es otra salida laboral. Difiere del inicio de una empresa en su objetivo, ya que el autoempleo tiene como único propósito –al menos al inicio de las actividades– generar ingresos en reemplazo de los percibidos en el empledo, aunque en ocasiones, personas que inician una actividad como autoempleo devienen en empresarios y la actividad desarrollada se transforma en una empresa.
   El autoempleo es una modalidad de trabajo independiente, donde la misma persona se transforma en su empleador y ofrece sus servicios o productos a eventuales clientes, en ocasiones un empleador anterior. El autoempleo puede ser unipersonal o incluir colaboradores.
   ¿Cómo iniciar una actividad de autoempleo?
   El primer paso para optar por una actividad de autoempleo es el análisis de las propias capacidades y preferencias. El segundo es determinar cuáles de esas capacidades y preferencias les interesan a otras personas o empresas (el mercado), y a todo esto hay que sumar el componente de "servicio". No importa lo técnica o específica que sea la actividad, deberá ser brindada con alto concepto de servicio.
   (Párrafos de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición. Capítulo 10.)

© GRANICA

PARA PROFESORES

Para cada uno de los capítulos de esta obra hemos preparado:

§ Material de apoyo para el dictado de clases.

Los profesores que hayan adoptado esta obra para sus cursos tanto de grado como de posgrado podrán solicitar de manera gratuita:

Dirección estratégica de Recursos Humanos. CLASES

Únicamente disponible en formato digital, en:
www.granica.com/derrhh y *www.marthaalles.com*,
o bien escribiendo a: *profesores@marthaalles.com*

Bibliografía

Adams, Bob, *Streetwise. Small Business Start-up*, Adams Media Corporation, Holbrook, 1996.

Agonito, Rosemary, Ph. D., *No more "Nice Girl"*, Bob Adams, Massachusetts, 1993.

Allen, Jeffrey G., *Jeff Allen's Best Win the Job,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1990.

Alles, Martha A., *El teletrabajo*, escrito presentado al congreso Infocom '97, área Recursos Humanos.

——, *200 modelos de currículum,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.

——, *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

——, *Autoempleo*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

——, *Cómo manejar su carrera*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.

——, *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

——, *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

——, *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

——, *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

——, *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición.

——, *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Segunda edición.

——, *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999.

——, *Empleo: el proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

——, *Gestión por competencias. El diccionario*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Segunda edición.

——, *La entrevista laboral*, Ediciones Granica. Buenos Aires, 1999.

——, *Las puertas del trabajo*, Editorial Catálogos, Buenos Aires, 1995.

——, *Manual de Assessment*, editado por Martha Alles Capital Humano, Buenos Aires, 2004.

——, *Mitos y verdades en la búsqueda laboral*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1997.

——, *Selección por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006.

Armstrong, Michel, *Using the HR Consultant. Achieving Results, Adding Value*, Institute of Personnel Management, Londres, 1994.

© GRANICA

Arthur, Diane, *Selección efectiva de personal*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1992.

Bacal, Robert, *Performance Management,* McGraw-Hill, Nueva York, 1999.

Banco Mundial, *El mundo del trabajo en una economía integrada. Indicadores del desarrollo mundial,* Informe sobre el desarrollo mundial, Washington, 1995.

Barkley, Nella y Sandburg, Eric, *Taking Charge of Your Career*, Workman Publishing, Nueva York, 1995.

Beaty, Richard H., *Get the Right Job in 60 Days or Less,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1991.

Belker, Loren B., *The First-Time Manager,* Amacom, Nueva York, 1993.

Bell, Chip R., *Managers as Mentors,* Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1998.

Blake, Oscar J., *La capacitación,* Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1997.

Blanchard, Ken; Carlos, John P. y Randolph, Alan, *El empowerment,* Ediciones Deusto, Bilbao, 1996.

Bleger, José, *Temas de psicología (Entrevistas y grupos)*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1985.

Boccalari, R.; Caroni, L.; Oggioni, E., Piccolo, A.; Rullani, E. y Vergeat, M., *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni,* Franco Angeli, Milán, 2004.

Bracchi, Giampio y Campodall'Orto, Sergio, *Progettare el telelavoro,* Franco Angeli, Milán, 1997.

Brooking, Annie, *El capital intelectual,* Paidós, Buenos Aires, 1997.

Buys, Kathy y Berohn, Jonathan, *Invement Basics for Women*, Macmillan Spectrum/Alpha Books, Nueva York, 1996.

Byrne, John A., *La búsqueda de grandes ejecutivos. Un negocio muy lucrativo,* Planeta, Barcelona, 1988.

Carbó Ponce, Esteve, *Manual de psicología aplicada a la empresa,* Ediciones Granica, Barcelona, 2000.

Carew, Jack, *The Mentor,* Donald I. Fine Books, Nueva York, 1998.

Carretta, Antonio; Dalziel, Murray M. y Mitrani, Alain, *Dalle Risorse Umane alle Competenze,* Franco Angeli Azienda Moderna, Milán, 1992.

Chapman, Elwood N., *Human Relations in Small Business*, Crips Publications, EE.UU. 1994.

Colardyn, Danielle, *La gestion des compétences. Perspectives internationales,* Presses Universitaires de France, París, 1996.

———, *Organisational Behaviour,* DP Publications, Londres, 1995.

Cooper, Dominic y Roberson, Ivan T., *The Psychology of Personnel Selection, a Quality Approach,* Routledge: Clive Fletcher, Londres, 1995.

Corcodilos, Nick A., *Ask the Headhunter*, Plume, Nueva York, 1997.

Courtis, John, *Recruitment Advertising. Right Firts Time*, Institute of Personnel and Development, Londres, 1994.

Coussey, Mary y Jackson, Hilary, *Making Equal Opportunities Work*, Pitman, Londres, 1991.

De Ansorena Cao, Alvaro, *15 pasos para la selección de personal con éxito*, Paidós Empresa, Barcelona, 1996.

De Piccolo, Elsa Grassano, *Indicadores psicopatológicos en técnicas proyectivas*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.

Del Río, Enrique; Jover, Daniel y Riesco, Lola, *Formación y empleo. Estrategias posibles*, Paidós, Barcelona, 1991.

Delich, Francisco, *El desempleo de masas en la Argentina,* Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 1997.

Demanziere, Didier, *Le chômage de longue durée*, Presses Universitaires de France, París, 1995.

Dessler, Gary, *Administración de personal*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.

Dolto, Françoise, *La causa de los adolescentes*, Seix Barral, Barcelona, 1988.

Donoso, José, *Donde van a morir los elefantes*, Alfaguara, Buenos Aires, 1995.

Doury, Jean Pierre, *Cómo conducir una entrevista de selección de personal,* El Ateneo, Buenos Aires, 1995.

Edvinsson, Leif y Malone, Michael, *El capital intelectual,* Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1998.

"El empleo en el mundo 1996/1997. Las políticas nacionales en la era de la mundialización", OIT, Ginebra, 1996.

"Empleabilidad", *Management* Nº 45 de *El Cronista*, Buenos Aires, mayo de 1997.

"Empleo, responsabilidad de todos", XXXI Coloquio Anual publicado por IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), Buenos Aires, 1995.

Employees, Careers and Job Creation. Developing Growth. Oriented Human Resource Strategies and Programs, Parte dos: "New Patterns of Employement", Manuel London Editor, San Francisco, 1995.

Fear, Richard A. y Chiaron, Robert J., *The Evaluation Interview,* McGraw-Hill, Baskerville, 1990.

Fear, Richard A., *La entrevista de evaluación,* Paidós, Buenos Aires, 1979.

Fisher, Ury R. y Patton, W., *¡Sí..., de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1997.

Fitz-enz, Jac, *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos,* Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.

Flannery, Thomas; Hofrichter, David y Platten, Paul, *Personas, desempeño y pago,* Paidós, Buenos Aires, 1997.

Forrester, Viviane, *El horror económico,* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1997.

Fry, Ron, *101 Great Answers to the Toughest Interview Questions,* Career Press, Franklin Lakes, 1996.

Galli, Vicente y Malfe, Ricardo, "Desocupación, identidad y salud". Artículo publicado en la obra compilada por Beccaría, Luis y López, Néstor, *Sin trabajo. Las características del desempleo y sus efectos en la sociedad argentina,* UNICEF / Losada. Buenos Aires, 1997.

© GRANICA

Gaudet, Pierre-Pascal; Estier, Marylene y Riera, Elisabeth, *La búsqueda de empleo, guía y planificación para pequeñas empresas*, Cuadernos Granica, Barcelona, 1993.

Gautié, J., *Les politiques de l'emploi. Les marges étroites de la lutte contre la chômage,* Librairie Vuibert, Pints fortes Economie, París, 1993.

Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional,* Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996.

———, *La inteligencia emocional en la empresa,* Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1999.

Gore, Ernesto, *La educación en la empresa,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005.

Gratton, Lynda, *Estrategias de capital humano,* Prentice-Hall, Pearson Educación, Madrid.

Hackett, Penny, *The Selection Interview,* Institute of Personnel and Development, Londres, 1995.

Handy, Charles, *The Hungry Spirit*, Broadway Books, Nueva York, 1998.

———, *El futuro del trabajo humano,* Ariel, Barcelona, 1986.

———, "La organización virtual. Cómo confiar en la gente que no vemos", Revista *Gestión,* Volumen 1, Número 2, Buenos Aires, 1996.

Hargrove, Robert, *Masterful Coaching,* Pfeiffer, San Francisco, 1995.

Heene Aimé y Sanchez, Ron (Editores), *Competence Based. Strategic Management,* John Wiley & Sons, Chichester, Sussex, 1997.

Helgesen, Sally, *La ventaja de ser mujer*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1992.

Heller, Lidia, *Por qué llegan las que llegan*, Feminara Editores, Buenos Aires, 1996.

Hyatt, Carole, *Woman's New Selling Game*, McGraw-Hill, Nueva York, 1998.

Iaccoca, Lee, *Autobiografía de un triunfador*, Grijalbo, Buenos Aires, 1985.

Jaques, Elliott y Cason, Kathryn, *Human Capability,* Cason Hall & Co. Publishers Ltda., Falls Church, 1994.

Jarrat, Jennifer y Coater, Joseph F., *Employees, Careers, and Job Creation*, Manuel London Editor, San Francisco, California, 1995.

Jenks, James M., *Personnel Forms Book, Hiring, Firing (and everything in between),* Round Lake Publishing, Connecticut, 1992.

Jolis, Nadine, *Compétences et compétitivité,* Les éditions d'organisation, París, 1998.

Kador, John, *The manager's Books of Questions*, McGraw-Hill, Nueva York, 1997.

Klinvex, Kevin C.; O'Connell, Matthew S. y Klinvex, Christopher P., *Hiring Great People,* McGraw-Hill, Nueva York, 1999.

Krannich, Ronald L. y Krannich, Caryl Rae, *Dynamite Salary Negotiations,* Impact Publications, Manassas Park, 1998.

"L'insertion des jeunes", *Travail et Emploi* Nº 69, París, 1996.

"La mujer y el trabajo", *Revista de Trabajo y Seguridad Social* Nº 10, año 3, MTSS, Buenos Aires, 1993.

"Les relationes industrielles en Allemagne, un modele de question", *Travail et Emploi* Nº 67, París, 1996.

"Les relationes sociales en entreprise: une approche nouvelle. Réduire la durée légale du travail pour créer des emplois: à quelles conditions?", *Travail et Emploi* Nº 66, París, 1996.

Lesourne, Jacques, *Vérités et mensonges sur le chômage*, Editions Odile Jacob, París, 1995.

Levy-Leboyer, Claude, *La gestion des compétences,* Les éditions d'organisation, París, 1992. En castellano: *Gestión de las competencias*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Lucia, Antoinette y D. Lepsinger, Richard, *The art and science of Competency models,* Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1999.

Mathis, Robert L. y Jackson, John H., *Human Resource Management,* South-Western College Publishing, a division of Thompson Learning, Cincinatti, Ohio, 2000.

Mays, June, *Women's Guide to Financial Self-Defense*, Warner Books, Nueva York, 1997.

McClelland, David C., *Human Motivation,* Cambridge University Press, Cambridge, 1999. Obra original de 1987.

———, "How motives, skills, and values determine what pleople do?ý, *American Psychologist*, 1985.

———, "Identifying competencies with Behavioral-event interviews", *Psychological Science,* 1998.

———, "Motivational factors in health and disease", *American Psychologist,* 1989.

———, "The knowledge - testing - educational complex strikes back", *American Psychologist,* 1994.

McClelland, David C.; Koestner, Richard y Weinberger, Joel, "How do self-attributed and implicit motives differ?", *Psychological Review,* 1989.

McClelland, David C. y Watson, Robert Jr., "Power motivation and risk-taking behavior", *Journal of Personality,* 1973.

McLagan, Patricia, *Competencies*, Training & Development, 1997.

Milkovich, George T. y Boudreau, John W., *Dirección y administración de Recursos Humanos,* Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1994.

Mochón y Beker, *Economía. Principios y aplicaciones,* McGraw-Hill, Madrid, 1995.

Montironi, Marina, *Capitale umano e imprese di servizi,* Il Sole 24 Ore Media e Impresa, Milán, Italia, 1997.

Nicholson, Nigel, "El análisis de la personalidad puede ser un arma poderosa". *Financial Times. El Cronista Management* Nº 28, junio de 1996.

OIT, "Igualdad en el empleo y la ocupación", Conferencia Internacional del Trabajo Nº 83, 1996.

Ordóñez Ordóñez, Miguel, *La nueva gestión de los recursos humanos*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1995.

Ortiz Chaparro, Francisco, *El teletrabajo, una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*, McGraw-Hill, Madrid, 1996.

Pain, Abraham, *Cómo evaluar las acciones de capacitación,* Ediciones Granica, Barcelona, 1993.

Parra, Rodrigo; Rama, Germán W.; Rivero, Herrera J. y Tedesco, Juan Carlos, *La educación popular en América Latina*, UNESCO, CEPAL, PNUD, Kapelusz, Buenos Aires, 1984.

© GRANICA

Pell, Arthur R., *¡Administre su personal fácil!,* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1996.
Peretti, Jean-Marie, *Gestion des ressources humaines,* Librairie Vuibert, París, 1998.
Perkins, Graham, *Cómo seducir a los cazatalentos*, Paraninfo, Madrid, 1991.
Plassard, Jean-Michel y Plunchard, Thierry, "Méthodologie pour une prospective d'emploi et de qualification", en *Travail et Emploi* Nº 71, París, febrero de 1997.
Pochard, Marcel, *L'Emploi et ses problèmes*, Presses Universitaires de France, París, 1996.
Porot, Daniel, *Búsqueda de trabajo, solución a un problema. Estrategia de Job Hunting*, Cv Newsletter/Atlántida, Buenos Aires, 1989.
Prieto, José M., Prólogo a la edición en español del libro *Gestión de las competencias*, de Claude Levy-Leboyer, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.
Rae, Leslie, *The Skills of Interviewing, a Guide for Managers y Trainers*, Gower, 1988.
Renckly, Richard G., *Human Resources*, Barron's Educational Series, Nueva York, 1997.
Rifkin, Jeremy, *El fin del trabajo*, Paidós Estado y Sociedad, Buenos Aires, 1996.
Sachs, Randi Toler, *How to Become a Skillful Interviewer,* Amacom, Nueva York, 1994.
Sainz, Francisco Javier y Gorospe, Lourdes, *El test de Rorschach y su aplicación en la psicología de las organizaciones,* Paidós, Ginebra, 1994.
Scajola, Silvano, *Il telelavoro, istruzioni per l´uso,* Edizioni Lavoro, Roma, 1998.
Schein, Edgar H., *Psicología de la organización,* Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1982.
Scholtes, Peter R.; Joiner, Brian L. y Streibel, Barbara J., *The Team Handbook*, Joiner, Madison, 1996.
Sculley, John y Byrne, John A., *De Pepsi a Apple*, Emecé Editores, Buenos Aires, 1989.
Shaw, Lisa, *Telecommute*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.
Simon, Mary B., *Negotiate Your Job Offer*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.
Situación de la mujer en el mundo, Tendencias y Estadísticas, Naciones Unidas, Nueva York, 1995.
Sorman, Guy, *La singularidad francesa*, Andrés Bello, Santiago de Chile, Chile, 1996.
Sparrow, John, *Knowledge in organizations,* Sage Publications, Londres, 1998.
Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., *Competence at Work, Models for Superior Performance,* John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.
Stewart, Thomas A., *Intellectual Capital,* Doubleday, Nueva York, 1997.
Stewart, Thomas A., *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 1998.
Stockdale, J. E., *El acoso sexual en el trabajo*, Ediciones Morata, Madrid, 1993.
Torres, A. y Mazzino, P., "Las mujeres trabajadoras en la Argentina: brechas en participación, remuneración y política pública"*, Revista del Trabajo y Seguridad Social*, año 3, Nº 10, Buenos Aires, 1996.
"Training and Jobs. What works?", *The Economist*, Nueva York, 6 de abril de 1996.
Ulrich, Dave, *Recursos Humanos Champions*, Granica, Buenos Aires, 1997.

Vican, Pierre, *Le guide du télétravail,* Manitoba, París, 1998.
Vimont, Claude, *Le diplôme et L'emploi. Enjeu économique, Ambition culturelle, Défi social,* Editorial Económica, París, 1995.
Weiss, Dimitri y colaboradores, *La función de los Recursos Humanos,* CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992, tomo I.
———, Tratado *La función de los Recursos Humanos,* CND Ciencias de la Dirección, Madrid, 1993, tomo II.
Yate, Martin, *Hiring the Best,* Adams Media Coporation, Massachusetts, 1994.

© GRANICA

CÓMO UTILIZAR LOS DICCIONARIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
- DICCIONARIO DE PREGUNTAS
- DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

' GRANICA

Una empresa define en primera instancia un *Diccionario de competencias* o catálogo de competencias en base al análisis de la misión, la visión, los valores, etc. de su organización, juntamente con su plan estratégico. La utilización de un diccionario estándar de competencias ayuda a acortar los tiempos de armado del modelo.
Usualmente las competencias están divididas en cuatro grados o niveles.

Diccionario de competencias

Fuente: *Gestión por competencias. El diccionario.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005. Segunda edición, pág. 176

Iniciativa (II)

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.

B Capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo; crear oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

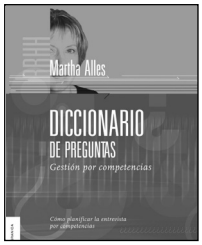
C Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Habilidad para actuar rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.

D Capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y, o bien actuar para materializarlas, o bien enfrentarse inmediatamente con los problemas.

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Para seleccionar personal se deben evaluar las competencias de los postulantes; para ello la metodología propone diferentes preguntas referidas a las competencias sobre las cuales se desea investigar. El *Diccionario de preguntas* presenta cuatro preguntas por competencia, formuladas según los niveles de la posición (ejecutivos, intermedios, etc.).

Diccionario de preguntas



Fuente: *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004, pág. 130.

Preguntas por competencias para niveles intermedios

130 DICCIONARIO DE PREGUNTAS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

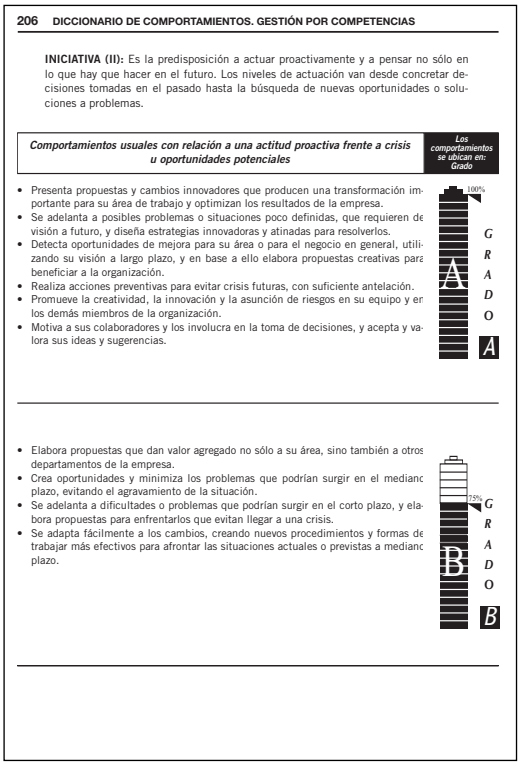
Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
Iniciativa Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje. **Iniciativa (II)**[9] Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	1. *Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan sobre su desempeño. ¿Qué hace desde su posición para resolverlos?* 2. *¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?* 3. *¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?* 4. *¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?*

Para tener en cuenta

Usted puede intercalar estas preguntas con las usuales en cualquier entrevista.

La trilogía se completa con el *Diccionario de comportamientos*, donde por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería casi imposible describir todos los comportamientos probables con relación a las distintas competencias y grados.

Diccionario de comportamientos



206 DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

INICIATIVA (II): Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

Comportamientos usuales con relación a una actitud proactiva frente a crisis u oportunidades potenciales	*Los comportamientos se ubican en: Grado*

- Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- Se adelanta a posibles problemas o situaciones poco definidas, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlos.
- Detecta oportunidades de mejora para su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo, y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras, con suficiente antelación.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su equipo y en los demás miembros de la organización.
- Motiva a sus colaboradores y los involucra en la toma de decisiones, y acepta y valora sus ideas y sugerencias.

100% A GRADO A

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

75% B GRADO B

Comportamientos para niveles gerenciales intermedios 207

- Actúa rápida y decididamente ante los problemas, tomando decisiones oportunas y elaborando planes para anticiparse y resolver las consecuencias negativas.
- Resuelve proactivamente los problemas que se le presentan, buscando e integrando la información necesaria para optar por la mejor alternativa.
- Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos del área.
- Anticipa problemas a corto plazo, y plantea soluciones alternativas.

50% C GRADO C

- Lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.
- Propone nuevas formas de trabajo que se adaptan a las nuevas situaciones del entorno.
- Enfrenta los problemas cuando se le presentan.
- Reconoce las oportunidades cuando se presentan, y actúa de manera de sacar provecho para su área.

25% D GRADO D

Competencia en su grado mínimo

- o No propone cambios innovadores para su trabajo y su área en general.
- o Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro; tiene baja capacidad preventiva.
- o No se preocupa por buscar oportunidades de mejora.
- o Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.
- o Actúa reactivamente en los momentos de crisis, sin poder dar una respuesta a tiempo a los problemas.

0% no DESARROLLADA

Competencia NO desarrollada

Fuente: *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, págs. 206/207.

En **gestión por competencias** se utilizan los conceptos "conducta" o "comportamientos" por igual. Según el *Diccionario de la lengua española* éstos son sus significados:

Conducta: manera o forma de conducirse o comportarse.

Comportamiento: conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

¿Cómo utilizar un **Diccionario de comportamientos**?

Tiene diferentes aplicaciones.

✓ *Para entrenamiento,* tanto de los especialistas en Recursos Humanos como de los integrantes de la línea en general que deben aprender a identificar comportamientos.

✓ *Para los procesos de selección:* una vez que se seleccionaron las preguntas con relación a las competencias sobre las que se indagará y los entrevistados dieron sus respectivas respuestas, el *Diccionario de comportamientos* será de utilidad para poder identificar con qué grado de la competencia se identifica el comportamiento o conducta del entrevistado.

✓ *En los procesos de evaluación de desempeño por competencias y en procesos de evaluación de 360 grados.*

Aquí la utilización es doble:

➲ En los procesos de entrenamiento a los evaluadores previo a la puesta en marcha.

➲ En la preparación de instructivos.

A CONTINUACIÓN LE PRESENTAMOS CÓMO UTILIZAR LOS DICCIONARIOS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS CON RELACIÓN A LOS DISTINTOS SUBSISTEMAS Y PRÁCTICAS DE RR.HH.

Los diccionarios de competencias son imprescindibles para una correcta definición y utilización de la gestión de recursos humanos por competencias.

El orden en el cual se confeccionan es:

1. *Diccionario de competencias* (o catálogo).
2. *Diccionario de comportamientos* (conductas observables).
3. *Diccionario de preguntas.*

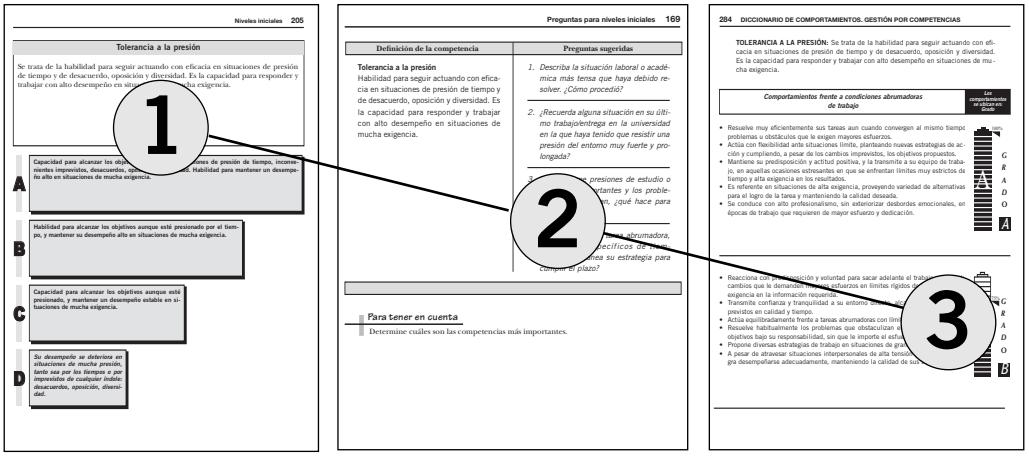
En cuanto a su utilización, el orden es el siguiente:

LOS DICCIONARIOS EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
A partir del *Diccionario de competencias* se define el modelo de éxito para cada organización

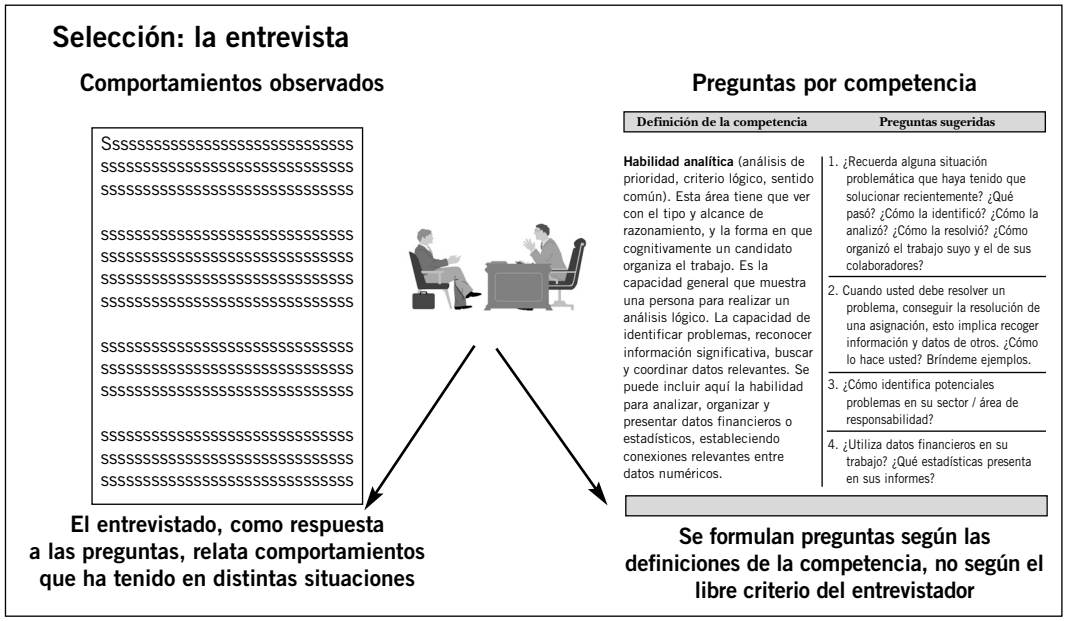
DICCIONARIO DE PREGUNTAS
El *Diccionario de preguntas* facilita la implementación de los procesos de selección y evaluación de las personas

DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS
El *Diccionario de comportamientos* brinda ejemplos de comportamientos que permiten la correcta aplicación de todos los subsistemas involucrados

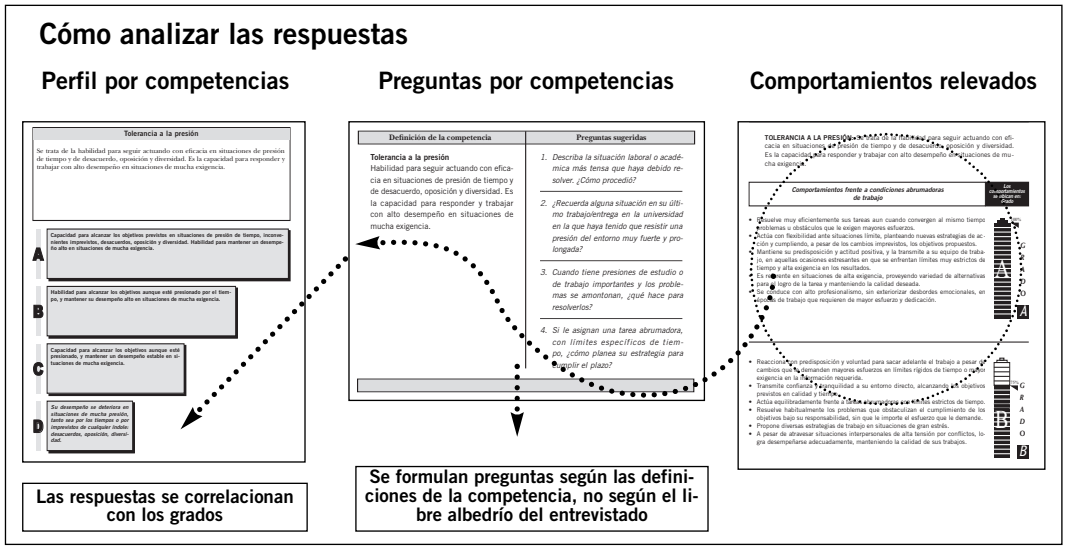


SELECCIÓN DE PERSONAS

En la selección de personas se utiliza la entrevista por competencias y otra, más profunda, que se denomina BEI (*Behavioral Event Interview*, o entrevista por incidentes críticos). En cualquiera de los dos casos el mecanismo es el que se describe a continuación:

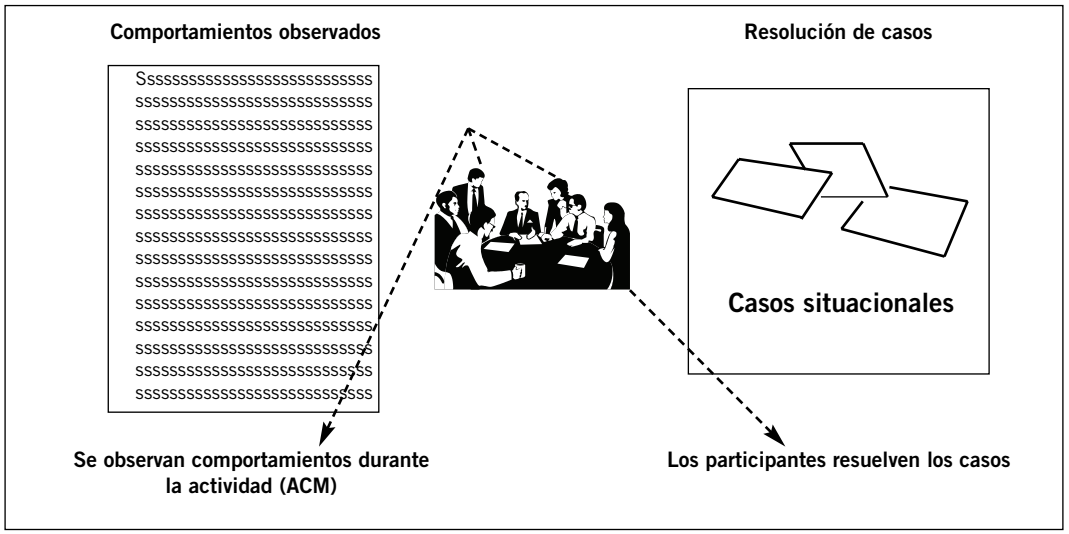


El análisis de la entrevista se realiza del siguiente modo:



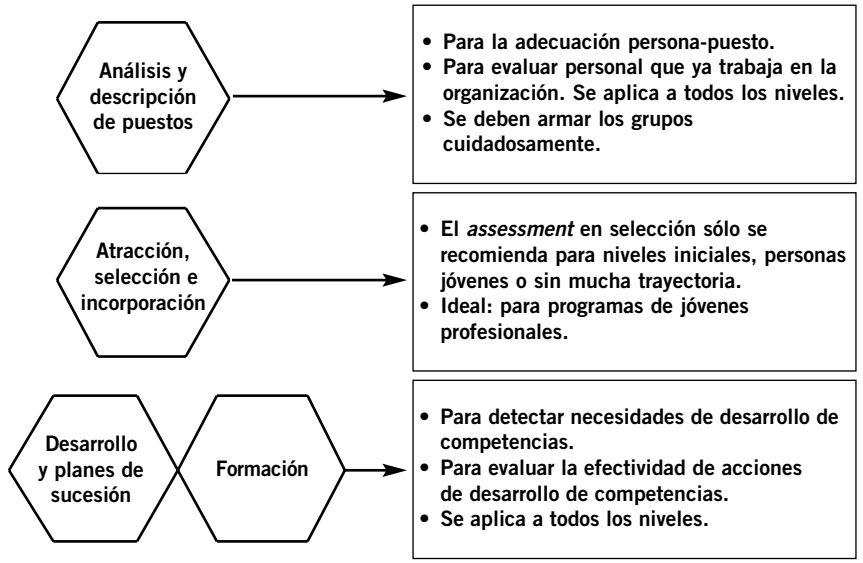
' GRANICA

LOS *ASSESMENT* (ACM)

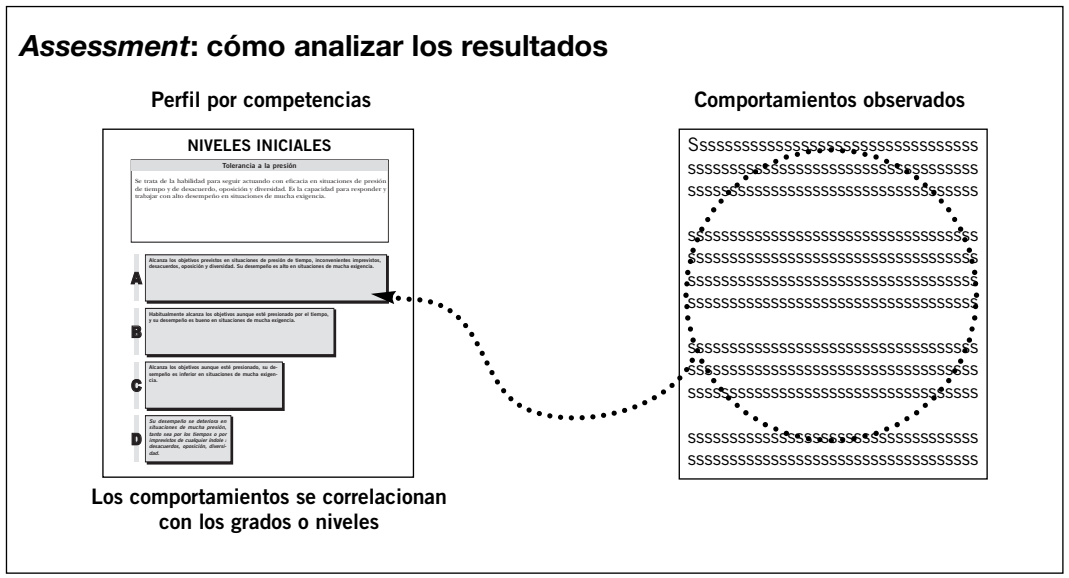


Los *assessment* son conocidos por su utilización en procesos de selección. Sin embargo se aplican en muchas otras situaciones, y son una herramienta muy valiosa. Se sugiere analizar el siguiente gráfico explicativo:

¿Cuándo se utiliza un *assessment*?

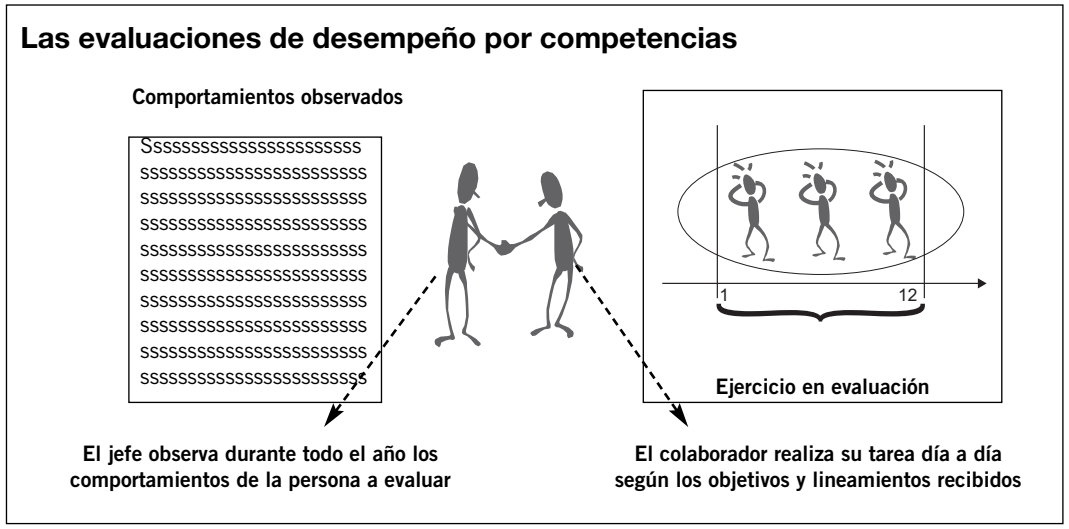


En cualquiera de los casos mencionados, los resultados de un *assessment* se analizan del siguiente modo:



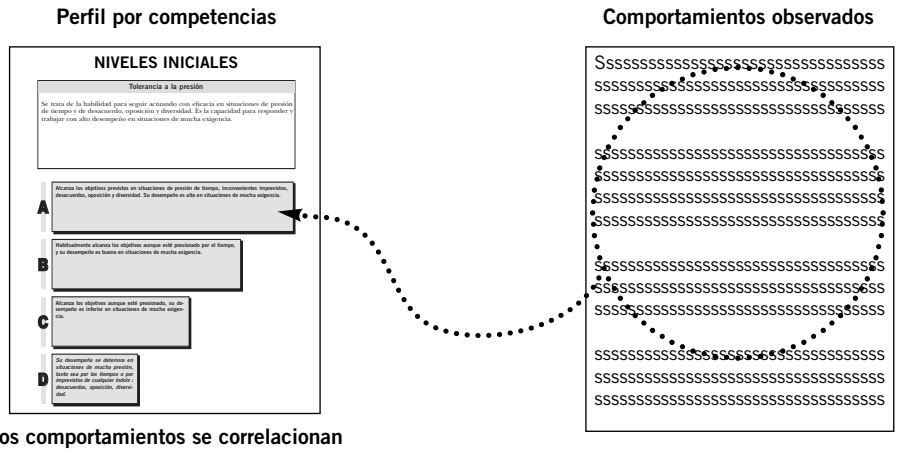
DESEMPEÑO. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO Y EVALUACIONES DE 360 GRADOS

Usualmente las evaluaciones combinan objetivos y competencias. Para estas últimas se deben observar comportamientos dentro del período o ejercicio en evaluación, según puede verse en el siguiente gráfico.



El análisis de las competencias se realiza del siguiente modo:

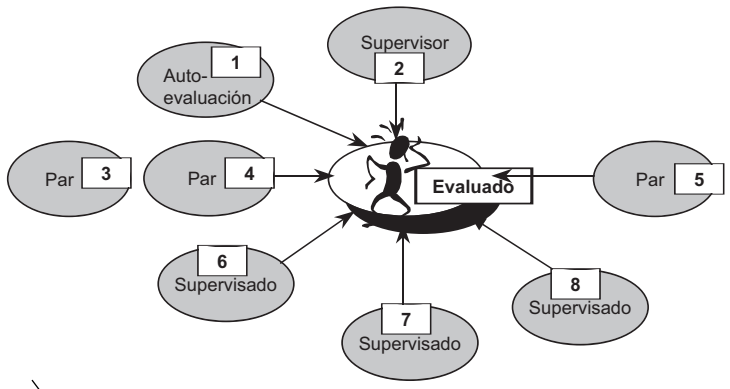
En las evaluaciones de desempeño:
cómo analizar el desempeño de un colaborador



Los comportamientos se correlacionan con los grados o niveles

Los comportamientos observados se relacionan con las competencias asignadas al puesto de trabajo.
En las evaluaciones de 360 grados (y en las de 180 grados) se evalúan competencias para su desarrollo.

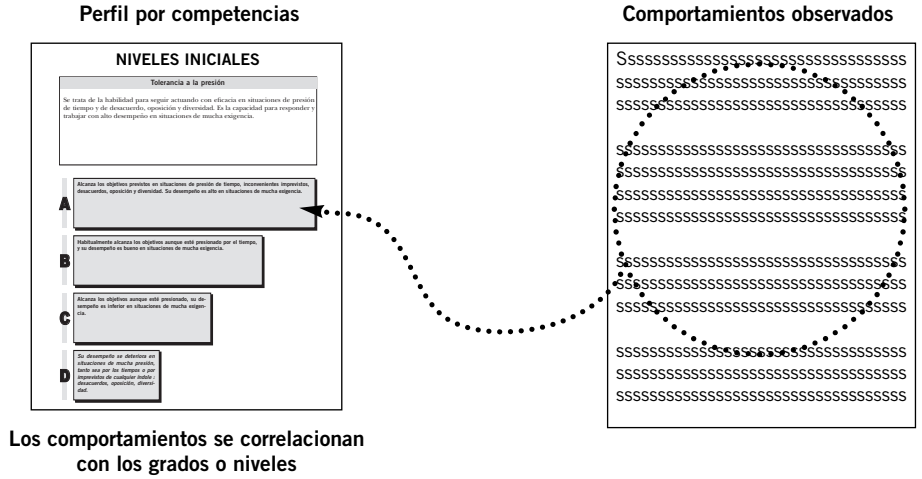
Evaluación de 360° por competencias



Los distintos evaluadores, incluyendo a él mismo (autoevaluación), observan comportamientos en el período a evaluar

En las evaluaciones de 360 grados se observan comportamientos.

En las evaluaciones de 360°:
cómo analizar los comportamientos de la persona evaluada



Como ya se dijo, existen otras aplicaciones de los diccionarios que conforman **la trilogía**:

- En actividades de formación en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.
- En actividades de desarrollo de competencias.
- En evaluaciones de competencias a través de otras herramientas, como por ejemplo, las Fichas de Evaluación.

En síntesis, las aplicaciones prácticas de los tres diccionarios que conforman la trilogía son muchas y variadas; aquí sólo hemos presentado las más habituales.

Unas palabras sobre la autora

Martha Alicia Alles es doctora por la Universidad de Buenos Aires, área Administración. Su tesis doctoral se presentó bajo el título *La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales.* Su primer título de grado es contadora pública nacional (UBA). Posee una amplia experiencia como docente universitaria, en diversos posgrados tanto de la Argentina como del exterior.

Con más de 28 títulos publicados hasta el presente, es la autora argentina que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre su especialidad. Cuenta con colecciones destinadas al management personal, así como también con libros de texto sobre Recursos Humanos, que se comercializan en toda Hispanoamérica.

De su colección sobre RRHH podemos mencionar: *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* nueva edición revisada (2007); *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Casos, nueva edición revisada (2007); *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* (2004, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias* (2005); *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias* (2004); *Empleo: el proceso de selección* (2001); *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas* (1999); *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias* (1999, y su nueva edición revisada y ampliada, 2005); *Gestión por competencias. El diccionario* (2005, 2ª edición); *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias* (2005, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos* (2005); *Selección por competencias* (2006), y *Comportamiento organizacional* (2007).

De los siguientes títulos –mencionados en el párrafo anterior– y solo en Internet (www.xcompetencias.com) está disponible, para profesores, una edición *Casos* y otra edición *Clases: Comportamiento organizacional; Dirección estratégica de Recursos Humanos. Desempeño por competencias; Desarrollo del talento humano; Selección por competencias; La trilogía (Gestión por competencias. El diccionario. Diccionario de preguntas* y *Diccionario de comportamientos); 200 modelos de currículum* y *Mitos y verdades en la búsqueda laboral.*

Su colección de libros destinados al management personal está compuesta por: *Las puertas del trabajo* (1995); *Mitos y verdades en la búsqueda laboral* (1997, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *200 modelos de currículum* (1997, y su nueva edición revisada y ampliada, 2008); *Su primer currículum* (1997); *Cómo manejar su carrera* (1998); *La entrevista laboral* (1999), y *Mujeres, trabajo y autoempleo* (2000). En la colección de bolsillo se publicaron *La entrevista exitosa, La mujer y el trabajo, Mi carrera y Autoempleo,* editados en 2005.

Martha Alles es habitual colaboradora en revistas y periódicos de negocios, programas radiales y televisivos de la Argentina y de otros países hispanoparlantes y conferencista invitada por diferentes organizaciones empresariales y educativas, tanto locales como internacionales. En los últimos 2 años ha dictado conferencias y seminarios en Costa Rica, Venezuela, Colombia, Bolivia, Uruguay, Paraguay, Chile, México, Guatemala, Perú, El Salvador, Ecuador, Panamá, entre otros, además de numerosos seminarios en su país, la Argentina.

Es consultora internacional en Gestión por Competencias y presidenta de **Martha Alles Capital Humano,** firma regional que opera en toda América Latina, lo que le permite unir sus amplios conocimientos técnicos con su práctica profesional diaria. Cuenta con una experiencia profesional de más de veinticinco años en su especialidad.

Es casada, tiene tres hijos y una nieta.

Martha Alles SA
Talcahuano 833 (Talcahuano Plaza), piso 2.
Buenos Aires, Argentina
Teléfono: (54-11) 4815 4852

Libros de Recursos Humanos de Martha Alles

Publicados por Ediciones Granica

Guía de lecturas: secuencia sugerida

0

- *Comportamiento organizacional*

1

- *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*

2

- *Dirección estratégica de RR.HH. Gestión por competencias.*
- *Dirección estratégica de RR.HH. Gestión por competencias. CASOS*
- *Dirección estratégica de RR.HH. Gestión por competencias. CLASES (únicamente en Internet)*

3

Trilogía:

- *Gestión por competencias. El diccionario*
- *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*
- *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*

4

- *Selección por competencias*
- *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*

5

- *Desempeño por competencias. Evaluación 360º*

6

- *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*

Para conocer más sobre la obra de Martha Alles

Página web
de la autora
www.marthaalles.com

Rogamos escribir
por e-mail a:
alles@marthaalles.com

Revista Técnica Virtual
www.xcompetencias.com

Rogamos escribir por e-mail a:
info@xcompetencias.com

Este libro se terminó de imprimir en el mes de abril de 2008
en los **Talleres Gráficos Color Efe** Paso 192, Avellaneda,
Buenos Aires, Argentina