



**INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONÁUTICO**

*Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos*

Trabajo Final de Grado

TÍTULO

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la
implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

ALUMNOS

María Laura Giró y Franca Rigatuso Martínez

DIRECTORA

Isabel García

2016

ÍNDICE

I. TEMÁTICA CENTRAL SELECCIONADA	8
II. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	9
III. DIAGNÓSTICO	14
IV. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	18
V. CONTEXTUALIZACIÓN - JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION.....	19
VI. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos	21
VII. MARCO TEÓRICO	22
VII.1 Las Empresas Familiares	22
VII.1.2 Conceptualización y características principales de la empresa familiar	22
VII.1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares	23
VII.1.4 La familia empresarial.....	25
VII.1.5 El modelo de los tres círculos.....	27
VII.1.6 La evolución de la empresa	30
VII.1.7 El liderazgo en la empresa familiar	33
VII.2 La Gestión por Competencias en las empresas familiares.....	36
VII.2.1 La gestión de los recursos humanos en empresas familiares	36
VII.2.2 La gestión de recursos humanos por competencias	38
VII.2.3 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias	44
VII.2.4 Ventajas y desventajas de la implementación del sistema de Gestión por Competencias.....	47
VII.2.5 Definición de las competencias	50
a. 1 Competencias cardinales.....	50
a. 2 Competencias específicas	55
VIII. MARCO METODOLÓGICO.....	69
IX. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	71
Estilo de gestión.....	80
Factores que favorecen y/u obstaculizan la gestión por competencias.....	83

X. PLAN DE INTERVENCIÓN.....	86
Previo al lanzamiento.....	88
Implementación	91
a. Misión y visión empresarial	92
b. Definición de las competencias	92
c. Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.....	93
d. La asignación de competencias a puestos.....	95
XI. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	101
XII. CONCLUSIÓN	102
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	104
XIV. ANEXOS	106

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1 Organigrama de ENVAMEC.....	10
Tabla 2 Distribución Áreas de trabajo ENVAMEC	16
Tabla 3 Tres etapas del desarrollo empresarial	27
Tabla 4 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.....	28
Tabla 5 Modelo evolutivo de la empresa familiar	30
Tabla 6 Relación entre competencias y conocimientos	41
Tabla 7 La metodología de Marta Alles.....	45
Gráfico 1 Tareas que realiza.....	71
Gráfico 2 Reconocimiento	72
Gráfico 3 Autonomía	73
Gráfico 4 Habilidades y destrezas	74
Gráfico 5 Promoción.....	75
Gráfico 6 Capacitación.....	75

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

Gráfico 7 Preocupación de la empresa.....	76
Gráfico 8 Ambiente de trabajo	77
Gráfico 9 Actitud de escucha de los superiores.....	78
Gráfico 10 Los directivos son capaces de asumir nuevos desafíos	78
Gráfico 11 Información sobre metas, objetivos y planees	79

AGRADECIMIENTOS

**Queremos agradecer a los integrantes de la empresa ENVAMEC que tan
gentilmente nos brindaron su apoyo y atención a nuestras consultas cada vez que
se hacía necesario.**

***Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la
implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar***



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y

fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Profesor Tutor del PG:

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente:

Vocal:

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

I. TEMÁTICA CENTRAL SELECCIONADA

En este estudio se propone conocer *los principales aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación de un Sistema de Gestión por Competencias en una Empresa Familiar*. Se trabaja con “ENVAMEC” una empresa familiar dedicada al diseño, producción y comercialización de máquinas envasadoras.

El eje de análisis se centra en el conocimiento y claridad que poseen su dueño y gerente, así como sus empleados sobre la empresa en general.

En primer lugar, se describe la empresa realizándose un análisis externo, donde se tienen en cuenta las oportunidades o amenazas provenientes del contexto, y un análisis interno que suministra las fortalezas y debilidades de la organización. Luego se realizan entrevistas y encuestas al Gerente, a miembros de la familia que participan de la empresa y a empleados.

En líneas generales, el diagnóstico determina dificultades para alcanzar altos niveles de desempeño, centralización del poder y toma de decisiones, baja capacitación del personal, entre otras cosas.

Como propuesta se presenta el proyecto de implementación de Sistema de Gestión por Competencias como herramienta clave para el mejoramiento de la actividad y producción de ENVAMEC.

Palabras clave: empresas familiares – Sistema de Gestión por Competencias - implementación –recursos humanos – eficiencia

II. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

Se trata de una organización industrial ubicada en Barrio Alta Córdoba, dedicada al diseño y producción de máquinas envasadoras. Actualmente trabaja a nivel nacional e internacional con países de América Latina, Norteamérica y Sudáfrica.

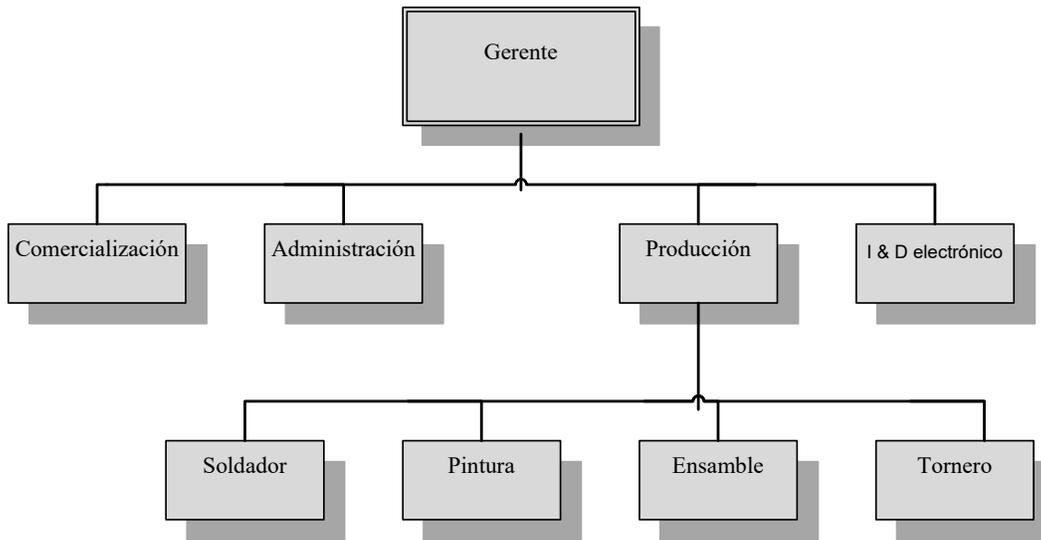
Originariamente, su fundador empezó con la reparación de pequeñas máquinas en el año 1982, con solo tres empleados y ubicados en un pequeño galpón. Posteriormente comenzaron a crear sus propios modelos, hasta que en el año 1997 se trasladaron a otro local de mayores dimensiones. Desde ahí se desarrolló un crecimiento continuo, redefiniendo en forma constante sus metas y estrategias, lo que sirvió para consolidar y potenciar los tres aspectos en los que la empresa ha puesto énfasis a lo largo de su existencia: tecnología, calidad y servicio.

Se trata de una empresa familiar con un modo de gestión paternalista y una autoridad centralizada. Algunos miembros de la familia toman las decisiones más importantes y ejercen una estrecha supervisión sobre los empleados.

Sin embargo, también existe una modalidad de no interferencia, esto significa que a determinados empleados se los considera muy confiables y se les permite tomar ciertas decisiones importantes para la organización. Es por este motivo que la jerarquía es baja, ya que, hay pocos niveles en la organización; todos los jefes de cada área responden ante el dueño.

El organigrama de la empresa es como se presenta en Tabla 1.

Tabla 1 Organigrama de ENVAMEC



Como se puede observar, las diferentes funciones o áreas son: Comercialización, Administración, Producción e Investigación y Desarrollo.

El área de Producción se divide en Ensamble – Pintura – Soldadura y Torneado.

En lo que hace a la definición de negocio, esta empresa se dedica al diseño, producción y comercialización de máquinas envasadoras de alta calidad, tecnología e innovación para todas aquellas pequeñas y medianas empresas que necesiten aumentar y automatizar su producción. Cubre las necesidades de una amplia área de la industria como lo es la del *packaging*¹. Su constante innovación le permite estar siempre actualizada en la calidad de sus productos y atender a los requerimientos de sus clientes. Cuenta con un efectivo servicio de postventa.

ENVAMEC es una empresa líder, con larga trayectoria, lo cual le permite conocer muy bien el mercado con el que trabaja, ya sea local o internacional, con los que puede competir tanto en calidad como en precios. En el extranjero posee representantes, pues forma parte del servicio de venta. La calidad de sus productos es

¹ Se designa así a la ciencia, el arte y la tecnología de inclusión o protección de productos para la distribución, el almacenaje, la venta, y el empleo.

mayor a las de otras empresas, como por ejemplo de Brasil. Cuenta con un excelente posicionamiento de la marca.

Los pilares de la empresa son: Calidad, Innovación y Servicio.

Por ello, ENVAMEC ha ido evolucionando, manteniendo un estrecho contacto con los distintos sectores industriales con el fin de ofrecer la repuesta más adecuada para cada caso, cualquiera sea el producto, el tipo de envase, la capacidad de producción o el nivel de automatización deseado.

Dentro del mercado de la empresa no existen dos operaciones iguales a la amplia gama de necesidades. Desde la empresa están consciente de que la ingeniería sobre pedido asegura la máxima garantía de funcionamiento, sus departamentos comerciales y técnicos trabajan conjuntamente en cada proyecto desarrollando todas las fases que van desde un estudio previo hasta los últimos detalles de un sistema de envasado fiable y de altas prestaciones.

También la empresa provee un servicio de asistencia técnica altamente especializado para responder inquietudes, pedido de repuestos originales o visitas técnicas a las empresas que así lo soliciten. El énfasis está puesto en la satisfacción del cliente.

El diálogo y la participación del cliente constituyen pilares fundamentales para lograr mayor éxito.

En referencia a las metas y estrategias de la organización se puede decir que, en esta organización, ambas son definidas por el dueño. Según los datos aportados por la entrevista realizada, se pudo concluir también que no están escritas pero sí implícitas, son a corto plazo, pues, a criterio del dueño, resulta difícil predecir qué va a demandar el mercado en un largo periodo de tiempo.

No se realiza una estimación de demanda ya que depende de muchos factores tales como: la situación económica – política del país, el crecimiento económico, entre otros; y si se tiene en cuenta que esta empresa vende en más de 17 países, esta tarea se torna aún más compleja. El dueño comunica a los empleados la fecha en que deben ser entregadas las máquinas, que suele ser de entre 30 y 45 días, luego de la entrega de la seña en caso de ser una venta en el país, o cuando es recibida la confirmación del pedido

de venta si se efectúe en el exterior. No se realizan estudios de mercado. (Ver Anexos 1 y 2)

En cuanto a sus dimensiones contextuales, por su tamaño, definido por la cantidad de empleados, se trata de una empresa pequeña. Pero si se toma como variable la facturación o los activos, se trata de una empresa mediana.

En cuanto a la tecnología organizacional, esta empresa cuenta con una amplia gama de maquinarias, como tornos, fresadoras, perforadoras radiales, soldadoras de diferentes tipos, sierras sin fin, entre otras.

En relación al entorno empresarial, las descripciones que se pueden realizar serían las siguientes.

En lo que hace específicamente a políticas de gobierno de la provincia de Córdoba, se cuenta con el apoyo, en el proceso de exportación, de la Agencia ProCórdoba² que fuera creada como un agente facilitador para operaciones internacionales de firmas cordobesas. El objetivo de este programa es brindar apoyo técnico-operativo en actividades relacionadas al comercio internacional. Dadas estas oportunidades, ENVAMEC realiza misiones comerciales a diferentes partes del mundo, a las que generalmente el dueño de la empresa concurre ya que son una gran posibilidad para seguir creciendo.

Se crean permanentes contactos con nuevos representantes, lo que implica un incremento en su cartera de clientes.

Las ventas que se realizan al exterior se cobran mediante carta de crédito, mientras que las ventas que se realizan dentro del país pueden ser mediante *leasing* o financiadas en cuotas, dependiendo de las necesidades del cliente. Se destaca que las máquinas tienen una garantía de 1 año por defectos de fabricación, pero no contempla defectos electrónicos o neumáticos.

Respecto a los proveedores, la forma y tiempo de pago, dependen de cada uno de ellos, pero desde el año 2001 los plazos de financiación se han reducido considerablemente.

La empresa está negociando nuevas líneas de crédito con algunos bancos (como el *Leasing*) para poder ofrecer mayores posibilidades de compra a los clientes.

²<http://www.procordoba.org/objetivos-4278.html>

En relación a los competidores, actualmente no existen en el país otras empresas que se dediquen a la producción de máquinas envasadoras de este tipo. La competencia viene de otros países como Brasil, que compiten con un bajo costo y una larga financiación que suele llegar a los 24 meses; además, China, que compite con precios bajos, pero con una financiación menor; finalmente, Europa occidental, pero con precios mucho más elevados.

III. DIAGNÓSTICO

En relación a ENVAMEC, el contacto inicial con la empresa surge a partir de una comunicación personal, mantenida en el año 2010 con su dueño y gerente, donde manifiesta la necesidad de hacer un cambio, que permita acotar y definir claramente en algunos puestos de trabajo las funciones y responsabilidades que le deben ser propias, los niveles de exigencias requeridos respecto de conocimientos, experiencias, habilidades y asegurarse de que todas las tareas de la organización tengan un responsable idóneo.

Luego de varias entrevistas se comprobó que si bien el dueño tenía conocimiento de la gestión de administración de recursos humanos por competencias, y que le parecía factible para implementar en su empresa a los fines de resolver de manera estratégica los recursos humanos, consideraba que sería un cambio muy grande que afectaría a los trabajadores que los acompañan desde sus inicios. Textualmente se refirió con preocupación manifestando *“no van a querer, no lo van a aceptar”*.

Luego de la autorización del dueño de ENVAMEC para realizar este proyecto de intervención, se procedió a recopilar información utilizando diferentes técnicas de relevamiento como la observación, entrevistas y cuestionarios.

Es por eso que los ejes que efectuaran las investigadoras con motivo de estos primeros contactos con la empresa, visitas guiadas por las instalaciones, entrevistas informales con el dueño y la hija del dueño, y conversaciones con algunos empleados, dieron como resultado la estimación de que la empresa, exitosa comercialmente hablando, posee, puertas adentro, algunos aspectos clave a revisar.

Una primera impresión que surge de estas entrevistas es que el dueño es un líder visionario, y tiene, además, una profunda habilidad con el lenguaje, lo que le permite formar fuertes lazos con sus clientes es más, con algunos de ellos estableció duraderas amistades, y con el personal. Además, conoce profundamente lo que ocurre a su alrededor. Tal como surge de las afirmaciones de los entrevistados, su presencia sería fuerte y decisoria.

Los valores, modelos y creencias de ENVAMEC que desde muy temprana edad reciben los miembros de la familia condicionan su comportamiento y desarrollo y, por lo tanto, el de la empresa.

Se observa también una formalización bastante baja en la organización, ya que, las normas no están escritas; no hay un manual que regule todas las actividades y procesos que se realizan en la organización (Anexo 2).

Las tareas están bien definidas y cada individuo sabe exactamente lo que debe hacer, por lo que se puede afirmar que la especialización es alta, puesto que las tareas que realizan los empleados son siempre las mismas y cada uno de ellos tiene conocimientos específicos técnicos, según se pudo observar durante las visitas realizadas a la empresa.

Se registra una alta estandarización debido a que las tareas que realizan los empleados son siempre las mismas y deben realizarse de la misma forma, ya que todas las máquinas son iguales y lo único que cambia es el tamaño del tornillo o de las balanzas que dependen del tamaño de los paquetes que requieran los clientes. No son del mismo tamaño las bolsas de alimentos para perros que las bolsas para condimentos.

Se observa un bajo nivel de educación formal y capacitación. La mayoría de los trabajadores no tiene título universitario y muchos operarios no cuentan tampoco con título secundario (según consta en los legajos del personal). La capacitación es mínima, y se produce al ingresar a la empresa durante los primeros tres meses, cuando se los prepara de acuerdo a la tarea que van a realizar, en los casos de pintura y tornería se aprende con la práctica (Gráficos 1 y 6). El personal administrativo, todos tienen secundario completo.

Son sesenta y siete (N=67) empleados en total distribuidos de la siguiente manera:

Los mandos medios dependen de la gerencia general (dueño) y la parte operativa de dos gerentes, (ambos profesionales).

La administración está a cargo de la esposa, una empleada administrativa, y el apoyo de un Contador.

En el área Industria y Diseño se desempeña el hijo; en Comercialización, la hija, y tres empleados más en colaboración. Mano de obra directa, 58 operarios (Tabla 4)

Tabla 2 Distribución Áreas de trabajo ENVAMEC

Área de trabajo		Cantidad de empleados	Mandos medios
Comercialización		3	hija
Administración		3	mujer
Producción			2
	Soldador	58	
	Pintura		
	Torno		
Ensamble			
I & D		3	hijo
Total		67	5

Fuente: Elaboración propia en base a datos de ENVAMEC

ENVAMEC no cuenta con departamento de RRHH, aunque sí existe una gestión de los mismos, la cual es llevada a cabo por personal administrativo (entre otros, la secretaria del fundador). Entre las tareas que realizan se encuentra la administración del personal (planillas de turno, planillas de personal, legajos, ausentismo). El cuidado de las relaciones humanas es un aspecto que se tiene como muy importante en esta empresa, esto surge según lo que se ha observado y lo que el gerente nos ha trasmitido.

La selección del personal es llevada a cabo por la hija mayor del fundador, que cuenta con estudios en la carrera de licenciatura en administración de empresas, y, en algunas oportunidades, por el fundador mismo, con el respaldo de sus años de experiencia en el rubro; todo va a depender del puesto que se vaya a cubrir y los objetivos establecidos, tanto financieros como de productividad. Esta selección se lleva a cabo, también, mediante recomendaciones de los propios empleados o gente conocida del rubro, o búsquedas mediante clasificados. Esto demuestra la falta de criterio que opera en la empresa a la hora de tomar decisiones clave. Por ello el presidente de ENVAMEC es consciente de la necesidad de contar con un departamento de RRHH que se ocupe de las necesidades de sus colaboradores y desligue así un poco de responsabilidad al Área administrativa.

ENVAMEC considera de vital importancia el conocimiento técnico debido a la gran cantidad de maquinarias que el operario debe manejar, sin embargo, esto nunca se

ha medido. La organización actualmente considera indispensable cierto conocimiento y habilidad técnica para la creación de maquinarias, las que surgen del pedido específico de cada cliente, para cuya confección se necesitan conocimientos de lectura e interpretación de planos, planos de ingeniería, manejo de herramientas informáticas (Excel, AutoCAD), entre otros. Con esto se puede vislumbrar la necesidad de capacitación, es decir, que la gente tenga conocimientos técnicos para el correcto desarrollo de su labor.

Es importante resaltar que el paso a la segunda generación de ENVAMEC se encuentra muy próxima; si bien hasta el momento no se han presentado conflictos al respecto, debido a que la nueva generación se ha formado dentro de la empresa familiar, es evidente respecto a este punto, que una implementación de gestión por competencias brindará un mayor equilibrio a la organización y permitirá una transición más ordenada y natural.

En resumen, algunas debilidades con las que cuenta la empresa son:

- No se conocen la Misión, Visión o las metas. Sí están escritas pero no se han dado a conocer.
- Incapacidad del dueño de la empresa de delegar.
- Los trabajadores presentan necesidades referidas a capacitación y desarrollo.

IV. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Un primer problema surge de la constatación de cómo se efectiviza la dirección ejecutiva dentro de la empresa, basada en una gestión autocrática donde las decisiones las toma solo el dueño, con poca participación de los mandos medios, es decir, sus hijos, pues se trata de una empresa familiar. Entonces, la organización empresarial no difiere de la familiar.

Un segundo problema surge por este tipo de organización. Los mandos medios no cuentan con normas claras y pautas de acción que les permita desarrollar de manera autónoma su trabajo.

Los beneficios que la organización obtendrá de esta intervención serán los siguientes:

- ✓ se podrá mejorar el rendimiento del personal de la empresa
- ✓ Mejorarán las bases de datos de información del personal
- ✓ Los cambios que una buena organización de tareas, responsabilidades y obligaciones traerá aparejados, serán notorios y beneficiosos tanto para la organización como para sus empleados

V. CONTEXTUALIZACIÓN - JUSTIFICACION DE LA INTERVENCION

Las empresas familiares han sido objeto de numerosas investigaciones durante los últimos años, lo que ha permitido dar a conocer sus principales dificultades, específicamente, en lo que hace a los problemas de gestión. Generalmente las empresas familiares cuentan con una gestión ejercida por el fundador, quien se haya motivado por la necesidad de producir y vender. Sin embargo, los nuevos mercados demandan a estas organizaciones mayores retos de liderazgo, competitividad y expansión para evitar su desaparición. Ante ello, ante el crecimiento mismo, surge la necesidad de una modificación en el modo de gestión.

Se hace necesario transitar en el negocio familiar desde con una gestión intuitiva, hacia a una empresa gestionada rigurosamente para enfrentar mercados abiertos, complejos y cambiantes, por lo que resulta fundamental que el negocio familiar adopte un enfoque de gestión emprendedor que asegure a la empresa ganaren dimensión y rentabilidad, por eso, su primer desafío es independizarse del estilo personal y ordenarse.

En este sentido, la gestión por competencias posibilita una estructura más flexible y con más poder, responsabilidad y autonomía de los grupos de trabajo.

No obstante, hay que tener en cuenta dos aspectos: primero, este enfoque debe implantarse previa preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto. Segundo, que las empresas familiares, abandonen su rigidez y resistencia al cambio, ya que una fuerte tendencia que presentan es la selección de personal sin las competencias adecuadas y la sobrevaloración de la experiencia.

La supervivencia en un mercado cada vez más competitivo exige a las organizaciones buscar la mejora continua, así como la excelencia con el fin de mejorar su posición en el mercado. Esta mejora, en los últimos tiempos, viene de la mano de la gestión por competencias, valorada como un elemento clave para la ventaja competitiva de las empresas. También se la destaca por ser un vínculo entre la estrategia de la empresa y la gestión de recursos humanos.

Pero, considerando las características propias de una empresa familiar, sumada a que la implementación de un sistema de competencias requiere de una evaluación previa, el presente trabajo se plantea para conocer los principales aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación de un sistema de gestión por competencias en una empresa familiar.

VI. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

Objetivo general

- Elaborar una propuesta de mejora y transformación de gestión por competencias para la empresa
- Identificar los aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación de un sistema de gestión por competencias en una empresa familiar.

Objetivos específicos

- Indagar el estado de situación de la empresa para favorecer la gestión por competencias.
- Analizar el perfil del puesto de la organización para implementar la gestión por competencias.
- Concientizar a los directivos de la necesidad de aplicar la gestión por competencias.

VII. MARCO TEÓRICO

VII.1 Las Empresas Familiares

VII.1.2 Conceptualización y características principales de la empresa familiar

Una empresa familiar es aquella que pertenece a uno o más miembros de una misma familia y cuyo objetivo principal es la producción o comercialización de bienes y servicios. Puede darse que un grupo de personas pertenecientes a una o más generaciones compartan total o parcialmente la propiedad de los medios instrumentales y la dirección de la empresa; esto produce, en algunos casos, una comunicación que vincula los fines de la familia con los de la empresa.

Para Barugel (2005), una empresa de familia es “aquella en la que más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida, por lo que se trata de una empresa “controlada” por una familia”.

Los aspectos clave a tener en cuenta en este tipo de empresa son, según Barugel (2005), familia, propiedad y control.

Por eso, hay dos formas a tener en cuenta para definir una empresa como familiar. La primera es considerar la tenencia del capital por parte de la familia, aunque resulta difícil precisar qué cantidad de acciones deben ser mantenidas en posesión. La segunda es tener en cuenta la identificación de la empresa por lo menos durante dos generaciones con la misma familia, pues esto marca un punto de partida de la empresa familiar, ya que es cuando las decisiones dejan de ser tomadas por la primera generación y pasan a la segunda, y cuando de esa vinculación ha surgido una influencia mutua sobre la política de la empresa, y también sobre los intereses y objetivos de la familia. De manera que, cuando se produce la primera sucesión generacional, la empresa puede ser considerada como empresa familiar.

VII.1.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Como ya se anticipara, en toda empresa familiar la relación que ese da es familia, propiedad y empresa, esto significa que los miembros de la familia son familia, propietario y trabajador.

Entre las ventajas se pueden destacar el “sentido de pertenencia” y el propósito común de todos los miembros (Leach, 1993). Concretamente, se trata de una serie de cualidades positivas que le aportan a la empresa un plus para su sostenimiento y crecimiento a lo largo del tiempo. Estas cualidades son las siguientes:

- El compromiso, pues al ser creación propia, la dedicación es absoluta y toda la familia se siente responsable por ella, por eso le dedica tiempo y energía. El trabajo está caracterizado por la lealtad, pues cada trabajador pertenece también a la familia.
- El conocimiento, o *know-how* comercial, esto es, toda la estrategia de manejo de la empresa que se transmite a diario entre los miembros de la familia.
- La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, pues al ser la empresa un bien familiar todos los esfuerzos se aúnan, la dedicación es absoluta, y todo aquello que la empresa necesita será aportado por cada miembro: horas de trabajo, aporte de dinero o reinversión de ganancias, dedicación del tiempo libre.
- La planeación a largo plazo, los planes estratégicos reducen los riesgos y una planeación a largo plazo suele ser una de las mejores ventajas con las que cuentan las empresas familiares, pues cuentan con una visión de futuro clara y sostenida.
- Una cultura familiar estable, caracterizada por la experiencia adquirida por su director o presidente, el personal que fue fortaleciéndose en sus capacidades y conocimientos de *management*.
- Rapidez en la toma de decisiones, las responsabilidades ya están definidas y quien toma decisiones lo hace de manera segura y rápida, sin dilaciones y atendiendo siempre al bienestar de la empresa.
- Orgullo y confiabilidad que surgen de una estructura sólida y una larga trayectoria en el mercado. (Leach, 1993)

Respecto a este último punto, Ronquillo Horsten (2006) afirma que “el concepto de orgullo está vinculado íntimamente con la confiabilidad, sobre todo, porque las personas que manejan empresas familiares por lo general se sienten muy orgullosas de la creación, de su empresa”.

Siguiendo con el desarrollo de Leach, entre las desventajas, se tienen:

- Rigidez, suelen arraigarse patrones de conducta tradicionales que predisponen a la reiteración de pautas aún nocivas y negación al cambio.
- Desafíos comerciales, son de tres categorías
 - ✓ Modernización de las técnicas obsoletas, las técnicas de una empresa familiar son producto de su historia y, como consecuencia del desarrollo de la tecnología o de los cambios del mercado, estas técnicas pueden quedar rápidamente obsoletas. Manejo de las transiciones, el desafío para la empresa lo constituye el pase generacional del fundador a su hijo, quien puede llegar a proponer cambios con el convencimiento de que las cosas deben hacerse de forma diferente. Esto puede llegar a ser un conflicto potencial que cause incertidumbre entre el personal, los proveedores y los clientes.
 - ✓ Incremento del capital: las empresas familiares suelen tener mayores limitaciones para conseguir capital de fuentes externas por el rechazo de acudir a este tipo de financiación en situaciones de déficit, empleando para ello recursos propios. Detrás de estas actitudes de precaución se suele esconder el miedo a la pérdida de control.
- Sucesión, el paso de una generación a la siguiente y el cambio en el liderazgo es un proceso que puede estar atravesado de dificultades. Es una situación, en general, con problemas idénticos a los experimentados por otras firmas que se enfrentan a un cambio de líder, pero en las empresa familiares pueden surgir dilemas psicológicos relacionados emocionalmente con la familia que transforma el cambio de liderazgo en una amenaza para la supervivencia del negocio.

- Conflictos emocionales, que limitan el ámbito de la empresa en la actividad comercial. En el dominio de la familia predominan las emociones, como el cuidado y la lealtad, mientras que en el dominio del negocio debe prevalecer el trabajo, deben prevalecer el rendimiento y los resultados. Las emociones pueden llegar a ser irracionales e inadecuadas en ciertos contextos comerciales.
- Liderazgo y legitimidad, en este caso, la ausencia del mismo en situaciones en las que no hay nadie en la organización capacitado para hacerse cargo. Esto llega a ser especialmente crítico cuando el negocio está en manos de la segunda generación o de la tercera, y no hay claramente un sucesor responsable. Ronquillo Horsten (2006)

En resumen, las empresas familiares se caracterizan por la flexibilidad y el conocimiento en el trabajo, el manejo del tiempo y del dinero, lo que permite una capacidad de adaptación a los cambios en el ambiente interno y externo. Pero también, tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la organización en su conjunto. Necesitan desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver los problemas y adoptar estrategias para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control.

VII.1.4 La familia empresarial

Obviamente que el desarrollo y éxito empresarial se consigue a través de una cierta armonía entre los miembros que componen la organización. Obtener dicho ambiente laboral implica la existencia de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria para asegurar la buena marcha del negocio familiar.

A fines de la década de los sesenta, el profesor David Olson creaba un método de evaluación del funcionamiento de los sistemas familiares basado en tres dimensiones: la cohesión, la adaptabilidad y la comunicación en la familia (Tàpies, 2011).

La cohesión familiar es el vínculo emocional que los miembros de la familia tienen entre sí. Los conceptos vinculados a la cohesión familiar son el cariño entre familiares, la implicación familiar, la unión de padres e hijos y el respeto.

En tanto que, la adaptabilidad sería la habilidad de la familia para ajustarse a los cambios importantes y modificar los comportamientos en presencia de estos. La adaptabilidad de la familia va de la mano de un buen manejo de la disciplina, un buen liderazgo, la capacidad de entendimiento entre los miembros de la familia, así como tener claros los roles y las reglas familiares.

Es importante mencionar que se deben evitar los extremos, ya que, demasiada cohesión y/o adaptabilidad familiar pueden llegar a ser disfuncionales, por lo que se debe aspirar a un nivel adecuado de cohesión y adaptabilidad.

Del mismo modo, para que la cohesión y adaptabilidad puedan desarrollarse en una familia, la buena comunicación, es indispensable. Una buena comunicación nace de la empatía entre los miembros de la familia, la escucha activa, la libertad de expresión, así como la consideración y el respeto. (Tàpies, 2011)

De esto se deduce que la armonía es un elemento clave en momentos como la sucesión del patrimonio familiar o cambios en la dirección del negocio.

También, “las empresas familiares se distinguen por su flexibilidad, capacidad de adaptación al cambio, por su personal comprometido y entregado, así como por ser una fuente de bienestar familiar”. (Ronquillo Horsten, 2011)

En las organizaciones familiares las responsabilidades están claramente definidas, y la toma de decisiones se hace rápidamente por estar centradas en pocas personas. Generalmente el poder está distribuido entre el propietario-fundador, su esposa, sus hijos y parientes más cercanos, lo cual ayuda a la fluidez en la toma de decisiones, ya sea en sentido positivo o negativo.

A veces, y sobre todo en momentos de crisis económica, los empresarios de estas empresas familiares se ven obligados a tomar decisiones que, probablemente, sean vitales para la supervivencia de la organización.

Es decir, surge una nueva instancia en la empresa familiar como lo es la profesionalización en la toma de decisiones, que permite minimizar el riesgo y optimizar las decisiones adoptadas.

En este nivel, el propietario de la empresa familiar debe asumir la voluntad de adaptar sus estilos de gestión a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Es decir, los métodos intuitivos de gestión deben dar paso a un manejo “profesionalizado” de la empresa, lo que significa centrarse en la planificación y el control del crecimiento a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

Leach (1993: 127) considera que existen tres etapas evolutivas; de desarrollo orientado al producto; desarrollo orientado al proceso y desarrollo orientado a la planificación.

Tabla 3 Tres etapas del desarrollo empresarial

Etapa	Características
Desarrollo orientado al producto	Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de <i>management</i> para distribuir el producto o servicio.
Desarrollo orientado al proceso	Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
Desarrollo orientado a la planificación	La empresa madura. Se planifica para orientado a la formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

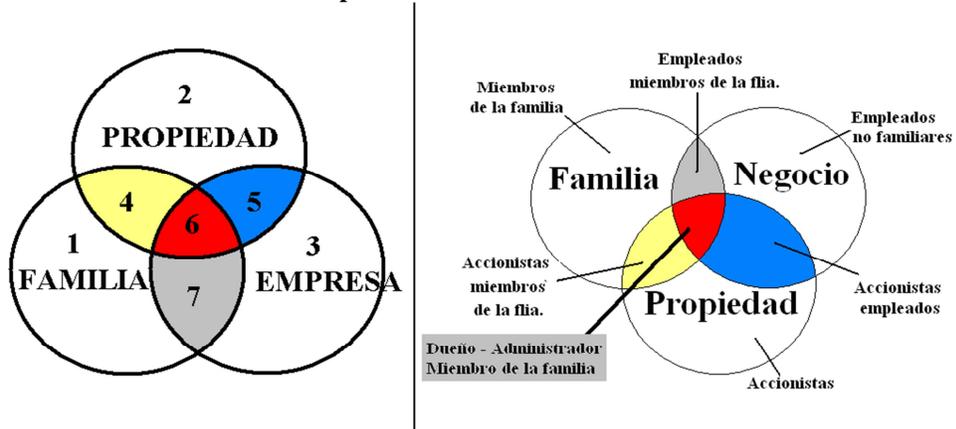
Recién en la tercera etapa comienza a consolidarse la gestión empresarial sobre bases sólidas y duraderas.

VII.1.5 El modelo de los tres círculos

Renato Tagiuri y John Davis dieron a conocer en 1981 el Modelo de los tres círculos (en Ronquillo Horsten, 2006), con el que representan las interacciones que se dan en las empresas familiares. El grado de dificultad en el manejo de la empresa

familiar estaría dado, precisamente, por el hecho de que confluyen, en un mismo sistema, tres elementos: la familia, la empresa y la propiedad. Con este modelo, los académicos describieron, además, el lugar que ocupa cada uno de los miembros de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Tabla 4 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



Se representa a la empresa familiar mediante tres círculos donde puede observarse que no todos los integrantes de una empresa son al mismo tiempo familiares, empleados y accionistas; en verdad, se dan diversas combinaciones de estas características entre todas las personas involucradas, que se distribuyen en siete subgrupos.

Las características están dadas por

A- Juegan un solo papel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados 2. Familiares 3. Accionistas
B- Juegan 2 papeles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados – accionistas 2. Empleados – familiares 3. Familiares – accionistas
C- Juegan los 3 papeles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Familiares – accionistas – empleados

Es indudable que en cada una de estas siete combinaciones se tienen diferentes intereses y, por ende, actitudes y comportamientos. En el caso de quien desempeña un solo papel, su rol y preocupación se centrará según sus propios intereses: el accionista en las utilidades que genera su inversión, el empleado en su desarrollo personal y profesional, y el familiar en la armonía, por ejemplo. En cambio, cuando la participación se da en más de una responsabilidad, se pueden generar dudas personales respecto al modo de actuar, por ejemplo, como padre o como director, como hermano o como jefe, como dueño o como empleado. Obviamente, que se debe actuar responsablemente con el papel concreto que se está desempeñando; jefe en la oficina y padre en la casa.

Para separar con claridad las responsabilidades se cuenta con algunas herramientas, como ser:

- Consejo de administración
- Consejo de familia
- Estructura de organización
- Planeación estratégica
- Políticas
- Programas de comunicación

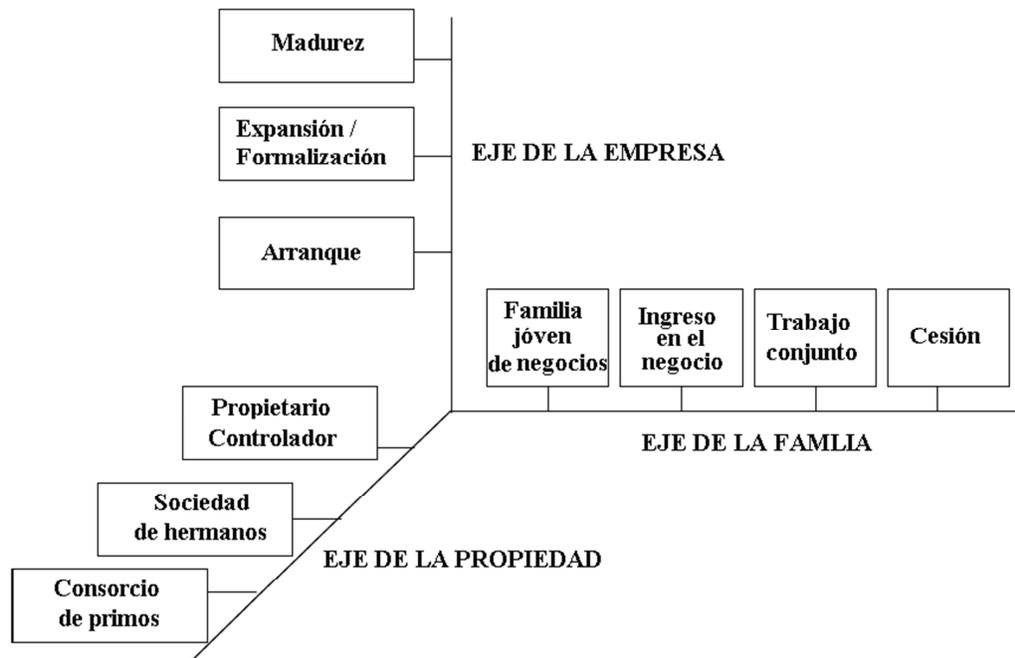
En resumen, el modelo de los tres círculos es una herramienta útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de las alternativas de roles, las prioridades y los límites; además que el hecho de especificar los diversos roles y subsistemas permite distribuir las interacciones complejas dentro de la empresa familia.

Cualquier actividad relacionada con el área de la propiedad tendrá como prioridad resguardar el patrimonio de la familia o evitar conflictos entre los propietarios, también, elegir al sucesor, mientras que cualquier actividad relacionada con el área de la empresa, los objetivos estarán vinculados a la búsqueda de la mejor estructura organizacional, al clima relacional, a la política de recursos humanos.

VII.1.6 La evolución de la empresa

Es evidente que al incorporar la dimensión del tiempo se obtiene una nueva visión de cómo será el proceso de crecimiento de la empresa familiar; pues se empieza a valorar la evolución que cada miembro podría tener en relación al subsistema al que pertenece originalmente y su movilidad hacia los otros. Entonces, en el modelo evolutivo tridimensional, para cada uno de los tres subsistemas hay una dimensión evolutiva individual, con características y etapas que le son propias.

Tabla 5 Modelo evolutivo de la empresa familiar



Fuente: Ronquillo Horsten, 2006

En el subsistema familiar se considera a la familia como un grupo con una identidad propia; se caracteriza por tener una primera etapa de intensa actividad para el núcleo familiar del fundador o fundadora. El eje de la propiedad sintetiza la forma en que cambiará de dueño el paquete accionario de la compañía de una generación a otra. En el eje de la empresa se esboza la evolución comercial y su éxito en el tiempo.

Sucintamente se puede describir este proceso. Los principales retos a enfrentar son la creación de una empresa conyugal funcional; tomando las decisiones necesarias en base a la relación entre trabajo y familia.

Luego de atravesar la fase de creación la organización familiar ya está inserta en el negocio, donde el propietario gerente y el cónyuge suelen tener de treinta y cinco a cincuenta y cinco años, están en una transición hacia la madurez, al tiempo que ajustan la estrategia de negocios y su estilo de vida a las nuevas exigencias.

Pasado cierto tiempo existe un trabajo conjunto, donde dos o más generaciones participan plenamente en la empresa familiar. La generación de los padres que tienen entre 50 y 65 se encuentra en la cima de su autoridad en el círculo de la empresa, mientras que los miembros de la generación joven tienen entre 20 – 30; 30 – 40. Los retos serán fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones; alentar el manejo constructivo de los conflictos y dirigir la familia que trabaja en forma conjunta.

Posteriormente se producirá el fin de la primera generación que habitualmente comienza cuando ésta llega a los últimos años de la edad adulta, generalmente hacia los sesenta años, y termina con la muerte.

También, en una organización familiar se hace necesario tener en cuenta el tamaño, la edad, la estructura y el desempeño financiero del negocio para entender cómo funciona, y cómo o qué necesita desarrollarse.

La perspectiva evolutiva de la empresa aborda por qué y cómo cambia la organización en el transcurso del tiempo, ya que los motivos del cambio se deben en relación a la influencia que ejercen los factores ambientales externos, económicos y sociales, ejerciendo presiones para dicho cambio y ocasionando la prosperidad o desaparición de las empresas. Ante las presiones, también será posible una adaptación, pero dependerá del aprovechamiento de la situación de oportunidad y de un buen liderazgo.

Otro factor es el ciclo de vida organizacional, ello significa que estas empresas nacen, crecen, cambian y finalmente deben afrontar eficientemente la madurez de lo contrario declinarán y desaparecerán. Por eso uno de los principales retos es la supervivencia, es decir, el ingreso en el mercado, la planeación del negocio, el financiamiento; y además, el análisis racional frente al sueño del fundador.

Una vez que la organización familiar está inserta en el mercado comienza la etapa de expansión, la cual, puede ocupar un periodo breve pero de mucho dinamismo porque la empresa explota una idea o un producto muy novedoso, o bien puede ser una fase demasiado prolongada de evolución gradual.

Los retos que se plantean son una correcta planeación estratégica y una adecuada administración de efectivo que permite reinvertir constantemente para el progreso organizacional.

Una vez consolidados en el mercado, la empresa familiar alcanza su madurez, la cual se lleva a cabo cuando la estructura organizacional y los productos principales han disminuido su evolución gradualmente. Aquí, las empresas se encuentran ante el dilema de renovarse o desaparecer.

Entonces, las claves de la empresa familiar son: propiedad, gestión y control.

Con respecto a la propiedad, la familia debe poseer la mayoría del capital social de la compañía. Sobre el control, la familia es la que ostenta el poder político y económico en la empresa, es decir, tiene una participación directa en los altos cargos directivos y/u órganos de administración. En lo que hace a la gestión, los miembros de la familia trabajan en la empresa, ellos tienen el control estratégico sobre la gestión empresarial, al tiempo que lo hacen con una clara intención de durabilidad y permanencia en el tiempo.

En estas organizaciones el gobierno empresarial está en manos de la familia, tratándose de un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar las empresas, lo que significa que tiene como objetivo asegurar la viabilidad económica y la legitimidad de la empresa, aunque también deberá responder de ello, lo cual implica rendir cuentas a los que tienen legitimación para exigirles en relación con la marcha de la empresa. Cabe destacar que, dirigir una empresa no se debe confundir con la acción cotidiana de la gestión. La dirección significa participar en decisiones de naturaleza estratégica; mientras que controlar significa supervisar la labor de la dirección y vigilar el progreso hacia los objetivos.

Sin embargo, Ronquillo Horsten (2006) comenta: “cuando la empresa se encuentra próxima o alcanza su madurez, se plantea el desafío de la supervivencia o su

permanencia, o bien de desaparecer. Ella está obligada a enfrentar un nuevo modelo de organización.”

Cuando la organización está próxima a este proceso es allí cuando hay que enfrentar nuevos retos, como el de la profesionalización. Esta se plantea como un camino obligatorio para la permanencia de las empresas familiares. Aquellas que no estén dispuestas a llevar a cabo los cambios que les exige el entorno complejo y competitivo, reducen sus posibilidades de supervivencia, mientras que la empresa que pretenda convertirse en profesional deberá realizar un enorme esfuerzo, pero obtendrá muchos beneficios.

Una de estas posibilidades de cambio se encuentra en los recursos humanos. En la empresa familiar, la profesionalización debe consistir en la asignación de los puestos teniendo en cuenta las capacidades, el talento y las competencias.

Por eso resulta importante destacar que toda empresa debe generar la existencia del órgano de Recursos Humanos, pues este colabora con los protocolos familiares y ayuda a mejorar la convivencia solucionando dificultades que se producen en la familia, como también cuida que se pongan en práctica los principios y normas del Protocolo familiar que ha desarrollado la organización.

Sus principales funciones son detectar y prevenir problemas, ayudar a transmitir y aplicar los valores familiares, potenciar la unidad y el compromiso y la resolución de conflictos, actualizar visión, misión y objetivos de la familia para la empresa cuando sea necesario, gestionar la información y la formación de los familiares y velar para que los sistemas de información sean claros y ágiles, como por ejemplo; *web* familiar, *newsletter*.

VII.1.7 El liderazgo en la empresa familiar

“La empresa familiar debe contar con un líder, es decir, aquella persona que es capaz de influir en otra para lograr los objetivos de la organización, y esta influencia tiene que ver tanto con aspectos emocionales como con racionales”

Martha Alles (2009)

La Real Academia Española define *liderazgo* como “Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Obviamente, para que esa situación se produzca, debe existir previamente la intervención de un líder. Con lo cual se apunta como primera característica el hecho de que siendo una acción individual, sus consecuencias repercuten en todo un sistema social y crea vínculos que no son ni efímeros, ni superficiales (Agüera Ibáñez, 2004).

El liderazgo está estrechamente relacionado con la consecución de fines y metas, es “La capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor” (Blanchard et. al. p. xvii). Entonces para definirlo se debe tener en cuenta al sujeto que lidera, al objeto que se desea lograr y a los sujetos a los cuales se dirige. Es un proceso en el que confluyen cualidades como la persuasión, el poder, la influencia, el entusiasmo, la motivación orientada al logro de metas y la comunicación. Los términos influencias y metas son clave, porque determinan las relaciones entre los miembros de una organización, entendida ya no como un orden jerárquico, sino como estímulos de quien ejerce el carisma para conducir a la organización hacia la concreción de metas.

El liderazgo puede ser definido, entonces, como el proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. La tendencia es considerarlo como un proceso distinto al del gerenciamiento (*management*).

Los líderes generan cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales, mientras que los gerentes sólo cumplen con su obligación contractual siguiendo criterios racionales. Los líderes valoran la flexibilidad, la innovación y la adaptación, los gerentes en cambio, la estabilidad, el orden y la eficiencia. Los líderes se preocupan por las necesidades de las personas que trabajan en su equipo y los alienta a tomar decisiones, los gerentes definen cómo se llevarán a cabo las tareas e imparten las indicaciones correspondientes.

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

Gerente	Líder
• Administra	• Innova
• Planifica	• Establece direcciones (visión)
• Controla	• Da confianza
• Organiza y asigna personal	• Involucra al personal
• Controla y resuelve problemas	• Motiva a solucionar problema
• Pregunta cómo y cuándo	• Pregunta qué y por qué
• Imita	• Origina
• Acepta el <i>statu quo</i>	• Cambia el <i>statu quo</i>
• Hace las cosas bien	• Tiene personalidad
• Piensa linealmente	• Piensa globalmente

El rasgo fundamental a tener en cuenta cuando se habla de liderazgo es que la conducción del grupo es más flexible, y por ese mismo motivo impone naturalmente una responsabilidad que no se encuentra cuando se trata de la obligación llana y pura.

Aplicar modelos de liderazgo conlleva la intención de sumar individualidades responsables y comprometidas, por oposición al régimen paternalista o autoritario tan comunes en las empresas familiares. El modelo de liderazgo, al apelar directamente al individuo, le exige pensar creativamente, tomar decisiones que considere más adecuadas, en suma ser partícipe necesario en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

VII.2 La Gestión por Competencias en las empresas familiares

VII.2.1 La gestión de los recursos humanos en empresas familiares

La gestión de los recursos humanos se ha ido desarrollando a lo largo de los años, y gracias a los aportes de diversos autores. Esta evolución de la gestión dio origen a distintas fases o etapas. Así, inicialmente se encuentra una fase administrativa, donde la gestión era puramente burocrática y actuaba solo sobre la disciplina y las remuneraciones, básicamente adoptaba medidas de tipo reactivo. La etapa siguiente fue de gestión, en la que se empezaron a considerar las necesidades sociales y psicológicas de las personas, con la consecuente adopción de medidas proactivas. En una tercera etapa de desarrollo se buscaba la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa, momento en que se otorgaba fundamental importancia al capital humano, buscando en consecuencia su motivación y mayor eficiencia. Finalmente, surge la gestión estratégica de los recursos humanos ligada a la estrategia de la empresa, porque los trabajadores son concebidos como la fuente principal de la ventaja competitiva de una empresa.

Los recursos humanos son el conjunto de personas, empleados y colaboradores de una organización, aunque con el mismo nombre se denomina al departamento o la persona que se encarga de seleccionar, contratar, formar y retener a los trabajadores de una empresa. Por lo tanto, cuando se habla de recursos humanos en una empresa se hace referencia a la gestión de las personas que la conforman.

La gestión de los recursos humanos debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ La función de empleo proporciona a la empresa el personal necesario para desarrollar óptimamente los procesos de producción con rentabilidad económica.
- ✓ La función de administración de personal, en cambio, provee el manejo burocrático desde que un colaborador ingresa en la organización hasta que la abandona.

- ✓ La función de compensación hace referencia a la búsqueda de una estructura salarial que cumpla con las condiciones de ser motivador, internamente equitativo y externamente competitivo.
- ✓ La función de dirección y desarrollo de recursos humanos atiende la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
- ✓ Las relaciones laborales están relacionadas con el tratamiento de conflictos en el seno de la organización.
- ✓ La comunicación interna se refiere a las medidas voluntarias que se establecen en la empresa para mejorar la comunicación con su personal. (Puchol, 2007: 23-24)

En las empresas familiares, generalmente, es el fundador y los directivos principales quienes se han dedicado a la gestión de los trabajadores de una forma legal, jurídica y un tanto paternalista, propia de una visión doméstica y poco profesional.

En este sentido, la gestión de los Recursos Humanos en una empresa familiar de primera generación, es decir, la que es gestionada por el socio fundador, realmente no existe. En la práctica, la intuición dirige al empresario, lo cual es muy bueno en los inicios del negocio. Es su sentido común el que dicta cómo dirigir al personal.

Si la empresa familiar crece y se desarrolla hasta alcanzar cierta magnitud, empezará a requerir una gestión más directiva y profesional, lo que generalmente ocurre cuando tiene lugar el paso de la primera a la segunda generación, y es frecuente, incluso, que este cambio de actitud en la dirección la lleve a cabo el fundador junto con los hijos, dando inicio a una serie de conflictos. Si la segunda generación ha tenido acceso a una formación fuera de la propia empresa familiar, probablemente se encontrará con una primera generación en el poder que se opondrá a la implantación de nuevas ideas, también podría ser que si se llevaran a cabo algunas innovaciones, aparezcan resistencias por parte de los empleados.

En las organizaciones familiares se deben tener en cuenta, para la gestión de recursos humanos, ciertas variables que no suelen aparecer en otro tipo de organizaciones de mayor tamaño. Entre estas se destacan la estabilidad de las personas en la compañía y la comunicación.

La estabilidad de las personas en la compañía está dada por su antigüedad y el alto grado de implicación con la empresa. Por ello, el bajo nivel de rotación se traduce en una gran ventaja competitiva. Sobre la comunicación se destaca que el personal, generalmente, ha tenido pocos datos sobre el contenido y objetivos de la misión y visión de la organización. Entonces, si bien hay una excesiva lealtad, también se desconocen casi siempre los planes empresariales. Para solventar este déficit de información se hace necesario fomentar los procesos de comunicación en dos direcciones: hacia y desde la gerencia y el empleado, procurando un sistema que se enriquezca con el aporte de los involucrados en la cotidianidad de la organización.

VII.2.2 La gestión de recursos humanos por competencias

La gestión de recursos humanos por competencias es un concepto aún poco desarrollado en países de Latinoamérica, pues proviene, en general, de las grandes multinacionales que han implementado estos sistemas en sus casas matrices. De manera sumaria, engloba varios conceptos, que van desde los conocimientos hasta las competencias propiamente dichas. Además, dichas competencias pueden ser técnicas o de conocimientos; y las competencias pueden ser de gestión o conductuales.

Las competencias se refieren a comportamientos de las personas en el trabajo o en situación de trabajo, y son más difíciles de evaluar que los conocimientos, motivo por el cual, en los procesos de selección, estos últimos se evalúan primero, pero no por ser los más importantes.

Alles (2005) realiza una revisión bastante exhaustiva de la definición de competencia, y comienza con David McClelland (1987) quien abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana y describe tres tipos de necesidad motivacional: los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación. Estas necesidades se encuentran en todos los trabajadores y directores en diversos grados de variación.

- Los logros como motivación. La persona con motivación de logro tiene un interés recurrente por llevar a cabo algo difícil, alcanzar una meta mediante el reto y desafío, y por ende avanzar en el trabajo. Estas personas prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Hay una fuerte necesidad de retroalimentarse de su logro y progreso y una necesidad por sentirse dotado, realizado, gratificado y con talento.
- El poder como motivación. La persona con necesidad de poder está motivada por obtener y conservar la autoridad. Esto la relaciona con actividades competitivas y asertivas: tiene deseos de influir, adiestrar, enseñar o animar a los demás a conseguir logros; es influyente, efectiva e impactante; tiene la necesidad de hacer liderar sus ideas y de hacerlas prevalecer para ganar en prestigio, en estatus.
- La pertenencia como motivación. La persona con necesidad de asociación está motivada por la afiliación y posee la necesidad de tener relaciones amigables, además, se motiva a interactuar con los demás compañeros de trabajo. La afiliación conduce a sentirse respaldado por la ayuda, respeto y consideración de los demás. Este tipo de personas trabaja en equipo.

Luego continúa esta autora con la definición de competencia de Spencer y Spencer (1993), para quienes es “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en trabajo o situación”. Además, estos autores destacan cinco tipos principales de competencias:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. La motivación dirige, conlleva y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** Se refiere a las características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

- **Concepto propio:** Son las actitudes, valores e imagen propia de una persona, la confianza en sí mismo y la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación. Los valores de los empleados son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimientos son “respondedoras” ya que, miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuesta, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Tener la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente.
- **Habilidad:** La capacidad para desempeñar una tarea física o mental. Como por ejemplo, la realización de tareas de ensamblado y puesta en marcha de maquinarias sin dañarla puede ser una habilidad muy valorada. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). (Alles, 2005: 26)

Finalmente, Spencer y Spencer (1993) establecen que en los componentes de una competencia se combinan lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico. Entonces, los contenidos implicados en una competencia son:

- El Saber (se refiere a datos, hechos, conceptos, conocimientos)

- El Saber Hacer (habilidades, destrezas)
- El Saber Ser (Normas, actitudes, intereses, valores).

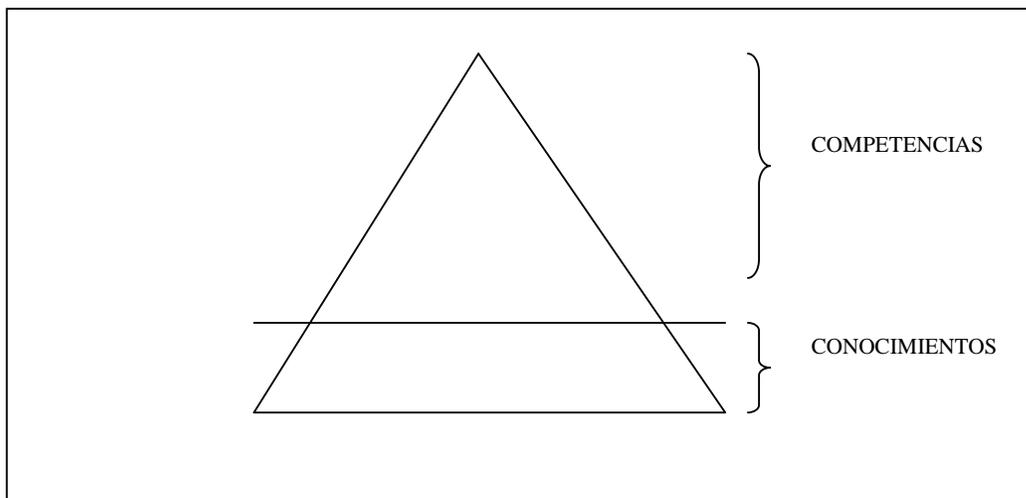
Mientras que Marta Alles, para su definición de la palabra competencia propone dos acepciones:

Competencia: Competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Modelo de Competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Aclarando que los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, motivo por el cual, en los procesos de selección por competencia se los evalúa primero. También por eso están en la parte inferior de la pirámide, no porque sean menos importantes, al contrario, son la base.

Tabla 6 Relación entre competencias y conocimientos



(Alles, 2009)

Alles procede, luego, a definir:

Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Modelo de Conocimiento: Conjunto de Procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Ejemplos de Conocimientos	Ejemplos de Competencias
Informática	Iniciativa, autonomía
Contabilidad financiera	Orientación al cliente
Impuestos	Relaciones públicas (como competencia, no como conocimiento)
Leyes laborales	Comunicación
Cálculo matemático	Trabajo en equipo
Idiomas	Liderazgo

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente.

Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función.

En definitiva, la definición de competencia, es que “hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2009).

En función de la estrategia de cada organización, las competencias 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 (Alles, 2009).

Fundamental para el análisis que se está desarrollando es tener conocimiento de cómo Alles define cada una de las competencias, en el Diccionario *de comportamientos. Gestión por competencias*, la autora agrupa las competencias siguiendo este orden

Competencias cardinales: Compromiso, ética, prudencia, justicia, fortaleza, orientación al cliente, orientación a resultados, calidad en el trabajo, sencillez, adaptabilidad al cambio, temple, perseverancia, integridad, iniciativa, innovación, flexibilidad, autocontrol, desarrollo de personas, conciencia organizacional

- **Competencias para niveles ejecutivos:** Desarrollo de equipos, modalidad de contactos, habilidad mediáticas, liderazgo, pensamiento estratégico, dinamismo y energía, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- **Competencias para niveles intermedios:** Adaptabilidad, flexibilidad, calidad en el trabajo, dinamismo, energía, orientación al cliente, a resultados, comunicación, capacidad de aprendizaje, entre otras.
- **Competencias para niveles iniciales:** Adaptación al cambio, trabajo en equipo, autocontrol, búsqueda de información, conciencia organizacional, confianza en sí mismo.
- **Competencias de conocimiento:** Desarrollo de redes, responsabilidad personal, apoyo a los compañeros, comprensión del cliente, entre otras.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamientos o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización

Para Martha Alles (2005), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, permitiendo además, el desarrollo profesional de las personas.

A continuación se enumeran aspectos a tener en cuenta para una correcta implementación (Alles, 2009: 73 a 94):

Quién define las competencias. Obviamente que la definición de las competencias no puede estar a cargo de los niveles bajos de la organización. El compromiso y la participación de la máxima línea de conducción son imprescindibles. Si se recurre a la ayuda de una consultora para la definición de competencias esta deberá trabajar con los niveles superiores de la organización.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos. A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, liderazgo: no es lo mismo el liderazgo que requiere el gerente de una organización que el jefe de capacitación. Los dos requieren de competencias pero de manera diferente. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, igualmente sucede con las competencias.

Grados de competencia. Además de definir las competencias, hay que fijar distintos grados (esto también queda a criterio de cada organización):

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

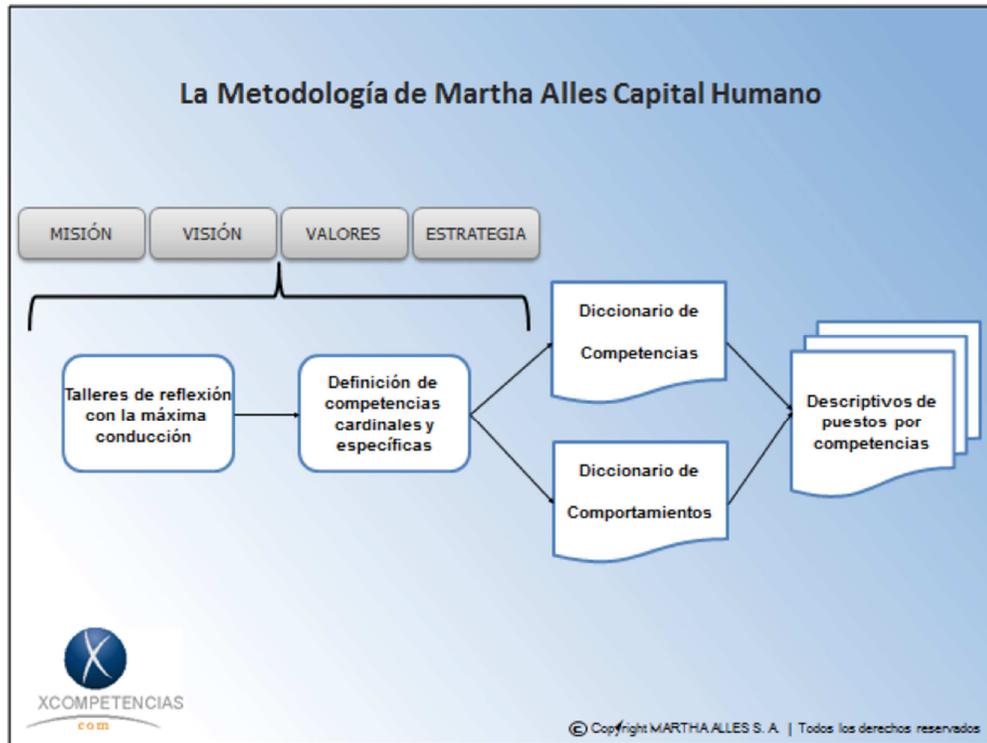
D: Insatisfactorio

A partir de la apertura de la competencia en niveles, se debe en un segundo paso, asignar los niveles requeridos para cada puesto.

VII.2.3 Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Los pasos para implementar una gestión por competencias (Tabla 3) son, según Alles, los siguientes:

Tabla 7 La metodología de Marta Alles



Alles, (2009)

- **Definir la Misión y Visión de la organización**

Lo primero que se debe hacer es definir estratégicamente la visión y misión de la empresa. Este punto de partida puede darse a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos los aspectos para asegurarse que se trabajará en función de la información actualizada. Luego, se debe involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias. (Alles, 2009)

- **Definir competencias (estratégicas y de la organización)**

El tema competencias ya fue trabajado en el párrafo anterior.

- **Asignación de competencias o grados o niveles a los diferentes puestos de la organización**

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debería encarar, una vez definidas las

competencias es la descripción de puesto. Es la piedra fundamental ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. (Alles, 2009)

- **Análisis / Descripción del puesto**

La realización del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo significa el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencias requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades.

El análisis de puesto, previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático cuya finalidad es reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, para luego determinar qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Antes de iniciar cualquier tarea se deben clasificar los puestos a relevar, es decir, determinar sobre cuáles se realizará la descripción. Esto contempla: en primer lugar, si se trata del nivel jerárquico, estos son alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermediarias y demás puestos iniciales; en segundo lugar, por la formación requerida, se dividen en alta formación o muy especializada o puestos operativos; en tercer lugar, por los resultados de la gestión a su cargo, estos son de alto impacto o no en los resultados de la organización; finalmente, por los recursos humanos que maneja.

El análisis de puestos es un procedimiento sistemático que reúne y analiza información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para tal posición.

La descripción de puestos no hace referencia a las personas que lo ocupan y brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí.

La diferencia entre tarea y puesto refiere que la Tarea es un conjunto de actividades que ejecuta el ocupante de un puesto; en cambio el Puesto es la posición

definida dentro de una estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

En conclusión, un esquema global por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. No es posible pensar en implementar un esquema de gestión por competencias sin que se vean afectados y/o modificados todos los procesos de RR.HH.

Las características para una implementación exitosa son:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Que sea comprensible para todos los integrantes de la organización.
- Que sea útil para la empresa.
- Que sea fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas que integran la compañía.

VII.2.4 Ventajas y desventajas de la implementación del sistema de Gestión por Competencias

Ventajas

La gestión por competencias es una estrategia que permite el desarrollo de líderes involucrados y comprometidos con los objetivos comerciales de la empresa y su recurso humano; definir perfiles profesionales de singular productividad; el desarrollo de equipos con competencias necesarias para su área específica de trabajo; la identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados; el gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa; el aumento de la productividad y la optimización de los resultados y la concientización de los equipos

para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo. Así, la gestión por competencias se convierte en un proceso de ganar – ganar porque las expectativas de todos están atendidas.

Otras de las ventajas de la gestión por competencias es la que surge de una clara definición de las competencias requeridas por la organización y de las competencias que actualmente se tienen, lo que posibilita estructurar un sistema de desarrollo de competencias efectivo y más pertinente; también se produce un aumento general en el nivel de competencias de la organización en forma continua, lo que genera un aumento de la productividad, el mejoramiento de la calidad y el descenso de accidentes laborales. También habría una mayor motivación de los trabajadores, lo que repercutiría en la disminución del ausentismo y de la rotación laboral, así como en la incorporación continua de las mejores prácticas de la industria.

Desventajas

Entre los aspectos que obstaculizan la exitosa implementación del sistema de gestión por competencias se encuentran: no poseer una clara definición del concepto de competencias, que el sistema sea teórico y no aplicable, incomprensible para los integrantes de la organización familiar, que sea innecesario y poco fiable para la empresa, de difícil manejo y que en su conjunto no permita el desarrollo de las personas.

También otros obstaculizadores son los modelos definidos sin el compromiso de la dirección general de la organización, es decir, modelos copiados de otras organizaciones, la puesta en marcha a partir de definiciones estándares de competencias, sin adaptación a la cultura y a la estrategia de la organización, la falta de entrenamiento y capacitación del capital humano, la mala e insuficiente comunicación a la organización de las razones por las cuales se implementa el modelo y la falta de acciones de desarrollo de competencias para aquellas personas con brechas entre lo requerido por el puesto que ocupan y sus propias capacidades.

El modelo de gestión por competencias

En consonancia con las afirmaciones de Marta Alles, se entiende que la gestión por competencias es la capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación coherente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente; también busca, a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, aumentar a la contribución de cada empleado en la generación de valor de la empresa. Por eso es necesario definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (qué hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común y competencias laborales que se estructuren en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y también un modo común de acceder a ellos, es decir que los diferentes procesos productivos resulten coherentes entre sí.

El modelo de gestión por competencias plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también, existen factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión que serán implementados por los equipos directivos.

Marta Alles sostiene que “la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”.

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la misión y la visión organizacional.

VII.2.5 Definición de las competencias

A continuación se describen las competencias que serán incluidas en los descriptivos de puestos del presente proyecto de implementación.

Se debe recordar que las competencias se refieren a las características de personalidad observables en el comportamiento, y son las que generan un desempeño exitoso en cada puesto de trabajo, por lo que se valoraron las competencias, tanto cardinales como especiales, que resultaban más acertadas para los puestos de trabajo en ENVAMEC, y se procedió a elaborar el diccionario que, además, será la base para la descripción de puestos.

a. 1 Competencias cardinales

- 1) **INICIATIVA:** es la predisposición a actuar proactivamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.
 - a) Capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades y 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 pueden ocurrir en el corto plazo, crear oportunidades o minimizar problemas potenciales
 - c) Capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir cuando lo normal sería esperar y ver si se resuelve sola.
 - d) Capacidad para abordar problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan o bien actuar para materializarlas.

- 2) **ADAPTABILIDAD, FLEXIBILIDAD:** es la capacidad de modificar la propia conducta con el fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno. La flexibilidad está más

asociada a la capacidad para cambiar creencias y formas de interpretar la realidad.

- a) Capacidad para adaptarse a las situaciones con temperamento al cambio donde se ajusta al entorno que le toca
 - b) Se adelanta a las situaciones con optimismo e intuición y prevé qué problemas se pueden presentar y en base a eso crea oportunidades al corto y mediano plazo.
 - c) Capacidad de elaborar un plan de acción ante momentos de crisis. Analiza y expone estos planes con plena seguridad ya que cuenta con gran capacidad de contemporizar las situaciones que se le presentan.
 - d) Capacidad para observar diferentes puntos de vista ante los conflictos que se presentan y solucionarlo desde un lugar menor.
- 3) **COMPROMISO:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo en el logro de objetivos comunes y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.
- a) Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para mostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros del mismo modo. Implica además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales y superar los resultados esperados para su gestión. También ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.
 - b) Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia de la organización en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para mostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a sus integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica además,

- capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.
- c) Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica además capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo.
- d) Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales, laborales y superar los resultados esperados. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.
- 4) **ÉTICA:** Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional, laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.
- a) Capacidad para estructurar la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda la organización basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y de la organización y establecer relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la comunidad donde actúa y

en la organización por su ética, tanto en laboral como en todos los ámbitos de su vida.

- b) Capacidad para dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para toda su área basado en el respeto tanto en las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y del área a su cargo y establecer relaciones laborales, comerciales o entre áreas sobre las bases de sus principios y del respeto. Implica ser modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
 - c) Capacidad para conducir a su grupo de trabajo o sector y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Capacidad para priorizar valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y del sector a su cargo, y establecer relaciones laborales y comerciales sobre la base del respeto. Implica ser modelo en su área de actuación por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal.
- 5) **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:** está asociada con la capacidad de asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
- a) Capacidad para retener nueva información, interpretarla y aplicarla según lo requiera el momento.
 - b) Inteligencia suficiente como para explicar al grupo de trabajo los nuevos procesos técnicos impuestos por la dirección.
 - c) Contiene una excelente memoria que lo ayuda a recordar lo aprendido incluso en varios meses atrás.
 - d) Necesita de tiempo y espacio cuando la lectura se hace presente. Comprende correctamente lo expuesto por la dirección. A menudo necesita de la observación

para finalizar su aprendizaje a través de ejemplos que sus mismos compañeros le muestran.

- 6) **COLABORACIÓN:** capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
- a) Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse de un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
- b) Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental y para proponer mejoras respecto a ellos.
- c) Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otro. Incluso antes de que hayan manifestado las necesidades de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.

- d) Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan y tener en cuenta las necesidades de los demás.

- 7) **DINAMISMO Y ENERGÍA:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos que varían en cortos períodos en jornadas de trabajos prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.
 - a) Dispone de mucha energía al empezar el día, lo que favorece el ritmo constante ante las tareas encomendadas.
 - b) Se adapta fácilmente a las distintas actividades que se presentan en el día a día.
 - c) Buen nivel de energía
 - d) Necesita descanso durante períodos prolongados.

a. 2 Competencias específicas

Dirección de equipos de trabajo

- 8) **LIDERAZGO:** capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
 - a) Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
 - b) Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas,

desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros con una visión y proyección de mediano plazo.

- c) Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
- d) Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Visión estratégica

- 9) **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:** está asociada con la capacidad de asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
 - a) Capacidad para retener nueva información, interpretarla y aplicarla según lo requiera el momento.
 - b) Inteligencia suficiente como para explicar al grupo de trabajo los nuevos procesos técnicos impuestos por la dirección.
 - c) Contiene una excelente memoria que lo ayuda a recordar lo aprendido incluso en varios meses atrás.

- d) Necesita de tiempo y espacio cuando la lectura se hace presente. Comprende correctamente lo expuesto por la dirección. A menudo necesita de la observación para finalizar su aprendizaje a través de ejemplos que sus mismos compañeros le muestran.
- 10) **DINAMISMO Y ENERGÍA:** se trata de la habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos que varían en cortos períodos en jornadas de trabajos prolongadas y hacerlo de forma tal que el nivel de energía no se vea afectado.
- a) Dispone de mucha energía al empezar el día, lo que favorece el ritmo constante ante las tareas encomendadas.
 - b) Se adapta fácilmente a las distintas actividades que se presentan en el día a día.
 - c) Buen nivel de energía
 - d) Necesita descanso durante períodos prolongados.
- 11) **GESTIÓN:** habilidad para implementar estrategias comerciales y logísticas y realizar operaciones comerciales propias de la venta, compra, tráfico y movilidad, efectividad logísticas y distribución física de los productos o servicios, cumpliendo con los requerimientos de calidad, seguridad, legales y demás establecidos por el contexto.
- a) Aplica las actividades correspondientes al mix del marketing en función de los objetos de la empresa y de las condiciones de mercado
 - b) Apoya el proceso de caracterización de los segmentos objetivos de los productos y servicios de la empresa
 - c) Organizado y prolijo en su trabajo, dando la respuesta adecuada a cada situación.
 - d) Necesidad de llevar una agenda en la cual implementa toda actividad a realizar ya que cuenta con memoria sólo para el corto plazo.
- 12) **CONDUCCIÓN DE PERSONAS:** Capacidad para conducir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para

desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

- a) Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.
- b) Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar talento y potencial de su gente al brindarles una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.
- c) Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.
- d) Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

- 13) **CALIDAD Y MEJORA CONTINUA:** capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones con las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización . Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
- a) Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales, que permiten optimizar los recursos disponibles,-personales, materiales- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente a la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
 - b) Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permita optimizar los recursos disponibles, personas, materias.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área, en materia de calidad y mejora continua.
 - c) Capacidad para optimizar (o proponer acciones, en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles – personas, materiales- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

d) Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles – personas, materiales.- y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

14) **CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN:** capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

a) Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto en lo organizacional como en lo personal.

b) Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad de diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

- c) Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control de grados de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
 - d) Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.
- 15) **COLABORACIÓN:** capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.
- a) Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse de un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
 - b) Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlos en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar mecanismos organizacionales que

promuevan la cooperación interdepartamental y para proponer mejoras respecto a ellos.

- c) Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otro. Incluso antes de que hayan manifestado las necesidades de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
- d) Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan y tener en cuenta las necesidades de los demás.

16) **COMUNICACIÓN EFICAZ:** capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

- a) Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener siempre los canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contactos formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
- b) Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas, capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio

permanente de información, con el propósito de mantener a las personas informadas adecuadamente acerca de los temas que los afectan. Capacidad de hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

- c) Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
- d) Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

17) CONOCIMIENTOS TÉCNICOS: capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

- a) Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aún los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.
- b) Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aún los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la

materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.

- c) Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a sus puestos de trabajo.
- d) Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.

18) **GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS:** capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgo e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

- a) Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques a posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones, mediante el ejercicio del razonamiento conjunto y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar – ganar.

- b) Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar – ganar.
- c) Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
- d) Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia., a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

19) **PENSAMIENTO ANALÍTICO:** capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

- a) Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales, complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.
- b) Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa, efecto que se producen y reconocer las posibles

consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos de posible aplicación.

- c) Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones y marcar prioridades en las opciones según su importancia.
- d) Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

20) **PRODUCTIVIDAD:** capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

- a) Capacidad para plantear para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.
- b) Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultado, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.
- c) Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

- d) Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.
- 21) **TOLERANCIA A PRESIÓN DE TRABAJO:** capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones o decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes. Con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.
- a) Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos y tomar decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
- b) Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.
- c) Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en espacios de tiempo acotados, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.

- d) Capacidad para trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, e implementar procedimientos y métodos de trabajo que permitan llevar a cabo los planes de su sector en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos, en jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad.
- e) Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aún en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

VIII. MARCO METODOLÓGICO

La metodología seleccionada para la evaluación de la empresa es desde el enfoque mixto, tomando aportes de los modelos cuantitativos y cualitativos que permitirán recolectar información al total de la población objeto de estudio.

Se llevará a cabo un estudio exploratorio. La investigación exploratoria permitirá recabar información para conocer e identificar qué aspectos favorecen u obstaculizan la implementación de un sistema de gestión por competencias en ENVAMEC que se pretende implementar.

Se articulará la recopilación de testimonios proporcionados por el personal de la organización, lo que permitirá identificar necesidades o problemas concretos, realizando análisis de los mismos, para luego arribar a conclusiones finales que permitan enunciar un pronóstico proponiendo alternativas de acción.

Se trata de un estudio transversal, porque recolecta los datos a través de una serie de encuestas y entrevistas tomadas en un solo momento y en un tiempo único.

Las técnicas de relevamiento utilizadas son las siguientes:

→**Observación:** La observación de quien toma decisiones y del ambiente físico donde se encuentra son importantes para el analista.

→**Entrevistas semiestructuradas:** Se utiliza para obtener datos de primera fuente que permiten conocer los sentimientos y opiniones respecto al estado actual del sistema, objetivos de la organización, personal.

→**Cuestionarios:** Permiten estudiar actitudes, creencias, comportamientos y características de las personas en la organización que pueden ser afectadas por los sistemas actuales y propuestos.

Se diseña una encuesta que se aplicará entre los empleados del área operativa. (58 operarios); donde se busca medir la valoración de los mismos en temas como grado de satisfacción personal, estilo de liderazgo del gerente y mandos medios, y sobre la empresa.

En relación a los factores que favorecen y/u obstaculizan la implementación de una gestión por competencias, se realizaron entrevistas a los distintos responsables de

las cuatro áreas de la empresa: Área Comercialización (AC), Área Administración (AA), Área Producción (AP) y Área Electrónica (AE).

Para la presente propuesta también se administraron cuestionarios sobre descripción de puestos (Aguilar-Morales, 2010); téngase presente que es una herramienta fundamental para poder determinar puesto-competencia. (Ver Anexo 5)

Las competencias y sus grados se aplicarán a los siguientes puestos de trabajo:

- Comercialización
- Administración
- Investigación y desarrollo eléctrico
- Producción

IX. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Como ya se anticipó, la información recabada en la empresa incluyó la administración de encuestas a los operarios. Su resultado se muestra a continuación.

La tarea está relacionada con el carácter intrínseco del trabajo. Una persona se sentirá satisfecha en la medida en que se enriquezca su puesto mediante la variedad de trabajo. La variedad de tareas y la conformidad con las funciones que se desempeñan forman parte de los factores motivadores o de crecimiento, o, de satisfacción por el desarrollo de las competencias.

En este caso, se puede observar que un 48% de los entrevistados se encuentra satisfecho y un 9% aludió estar muy satisfechos. Sólo un 7% manifestó que le es indiferente este aspecto. De todas maneras, se encuentra un alto margen entre insatisfecho (21%) y muy insatisfecho (15%).

Muy satisfecho	5
Satisfecho	28
Indiferente	4
Insatisfecho	12
Muy insatisfecho	9
	58

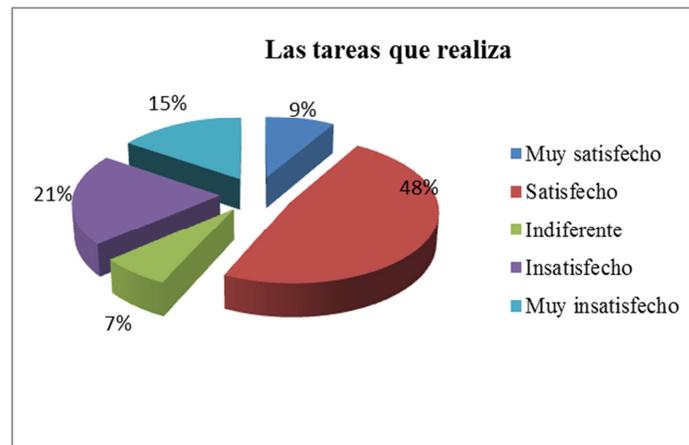


Gráfico 1 Tareas que realiza

El reconocimiento por las tareas bien realizadas es un importante factor motivacional. El hecho de que se valoren los logros de una persona, es un gran incentivo para fomentar que se desarrolle cada vez más en su puesto de trabajo, sustentando su pertenencia para con la empresa. Se pudo percibir que el 7% se encuentra muy satisfecho, el 35% manifestó estar satisfechos al respecto, indiferente un 5%, en tanto que el 41% se mostró insatisfecho, y el 12% muy insatisfecho.

Muy satisfecho	4
Satisfecho	20
Indiferente	3
Insatisfecho	24
Muy insatisfecho	7
	58

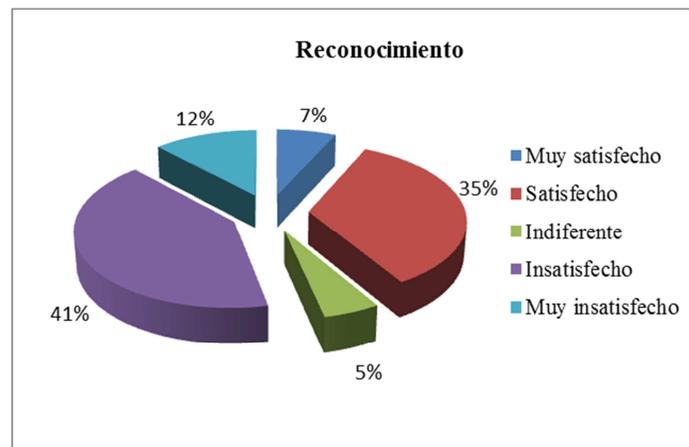


Gráfico 2 Reconocimiento

La autonomía de la que se dispone para desempeñar un trabajo, es una característica del carácter intrínseco del mismo. Como tal, es un factor altamente motivante ya que está relacionado con la necesidad de autorrealización.

En este caso, el 59% manifestó estar satisfecho con la libertad que le brindan, así también un 14% refirió estar muy satisfecho, mientras que un 15% señaló estar insatisfecho y un 12% muy insatisfecho. No hay indiferente.

Muy satisfecho	8
Satisfecho	34
Indiferente	0
Insatisfecho	9
Muy insatisfecho	7
	58

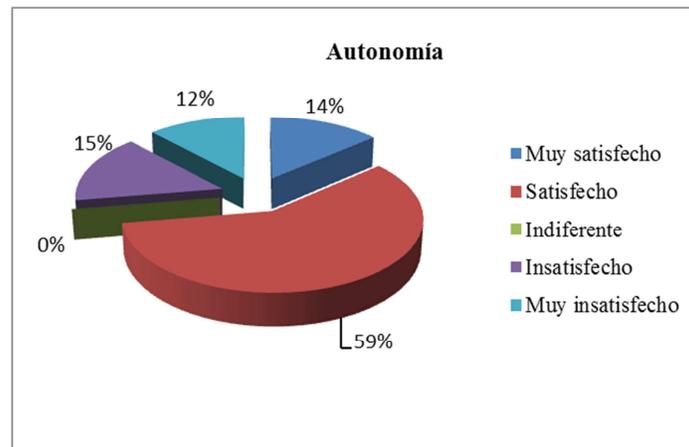


Gráfico 3 Autonomía

El desarrollo de las habilidades y destrezas en el puesto de trabajo tiene que ver con sacar el máximo de provecho a todos los talentos. Esta posibilidad de dar lo máximo de sí, está relacionada con el contenido del trabajo y es una de las cosas que más anima a trabajar. Es notable que el 64% se encuentre satisfecho y un 26% se refiera como muy satisfecho con el uso de sus habilidades y destrezas, tan solo al 7% se muestra insatisfecho y al 3% le resulta indiferente este aspecto. O sea, que el grado de complacencia es alto.

Muy satisfecho	15
Satisfecho	37
Indiferente	2
Insatisfecho	4
Muy insatisfecho	0
	58

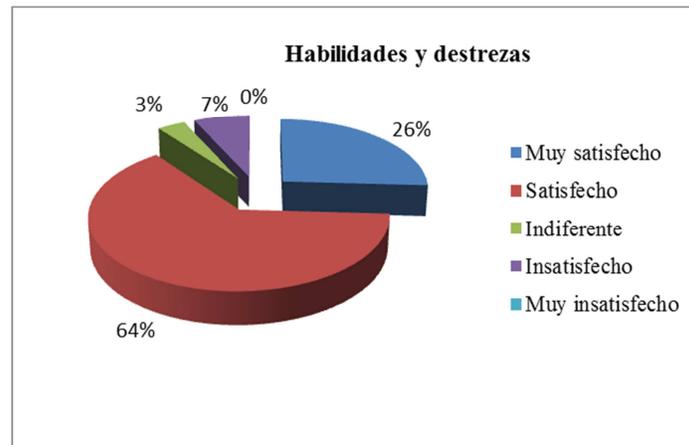


Gráfico 4 Habilidades y destrezas

Las posibilidades de promoción a otros puestos es un factor realmente motivador, ya que satisface y alienta a los empleados para crecer en la escala jerárquica de la organización, asimismo, estas posibilidades de ascenso son tomadas por los trabajadores como recompensas o incentivos que la empresa otorga. En este caso, un 58% se mostró insatisfecho con este aspecto y el 21% sólo se mostró muy insatisfecho, mostrando un verdadero descontento en esta dimensión. Al 7% le resulta indiferente, y solo el 21% se muestra satisfecho.

Muy satisfecho	0
Satisfecho	8
Indiferente	4
Insatisfecho	34
Muy insatisfecho	12
	58

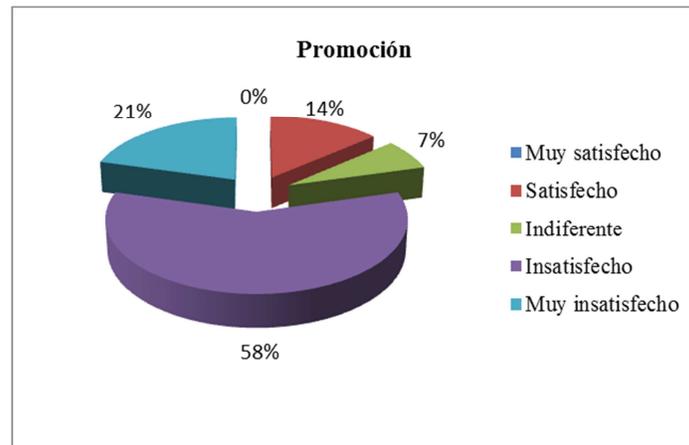


Gráfico 5 Promoción

La capacitación es un factor muy importante, ya que alienta el crecimiento y el desarrollo de los miembros en las funciones que ejercen. Solo un 17% manifestó estar conformes con la capacitación que reciben. Por el contrario, el 67% refirió estar insatisfechos y el 16% aludió encontrarse muy disconformes. Esto permite la lectura de que hace falta elevar el nivel de satisfacción en este punto, con más capacitación.

Muy satisfecho	0
Satisfecho	10
Indiferente	0
Insatisfecho	39
Muy insatisfecho	9
	58

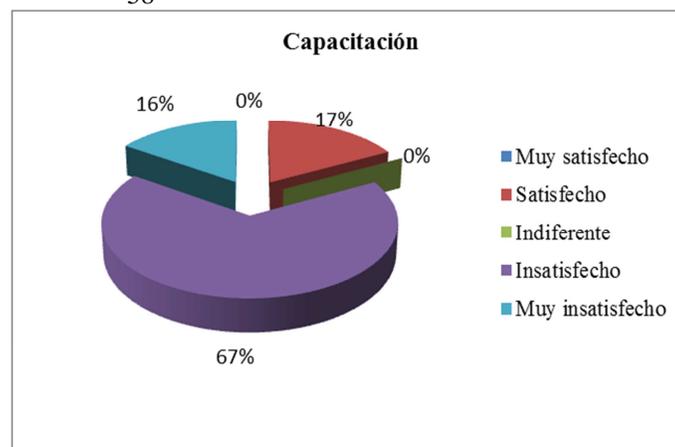


Gráfico 6 Capacitación

La preocupación de la empresa por sus empleados, en general, muestra hasta qué punto la institución se compromete con su personal y qué es lo que está dispuesto a brindar, más allá de la legalidad de un sueldo y de la obligatoriedad de ciertas condiciones de seguridad y trato. En este punto las respuestas se dividen: un 15% manifestó estar muy satisfechos y el 38% satisfechos, mientras que al 12% le resulta indiferente, un 26% insatisfechos y uno 9% muy insatisfecho.

Muy satisfecho	9
Satisfecho	22
Indiferente	7
Insatisfecho	15
Muy insatisfecho	5
	58

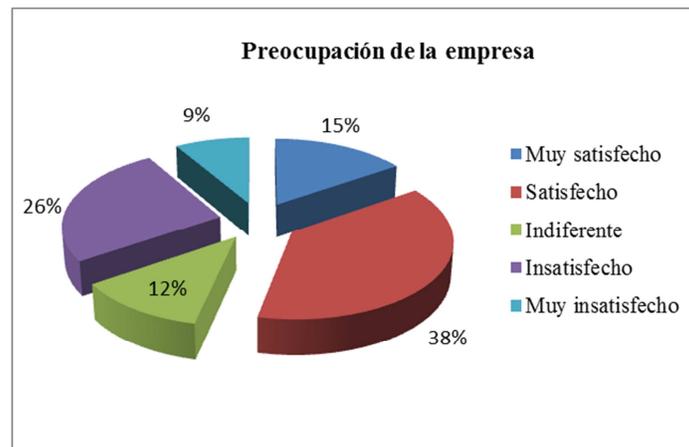


Gráfico 7 Preocupación de la empresa

Respecto a la preocupación por mantener un ambiente de trabajo motivante y satisfactorio, se sabe que la motivación por el trabajo es la manifestación activa de las necesidades del trabajador, y la satisfacción se refiere al bienestar que este experimenta cuando son satisfechas su necesidad y motivación en el ejercicio de su trabajo. Las declaraciones fueron: 67% insatisfecho, 16% muy insatisfecho; con solo el 17% satisfecho.

Muy satisfecho	0
Satisfecho	10
Indiferente	0
Insatisfecho	39
Muy insatisfecho	9
	58

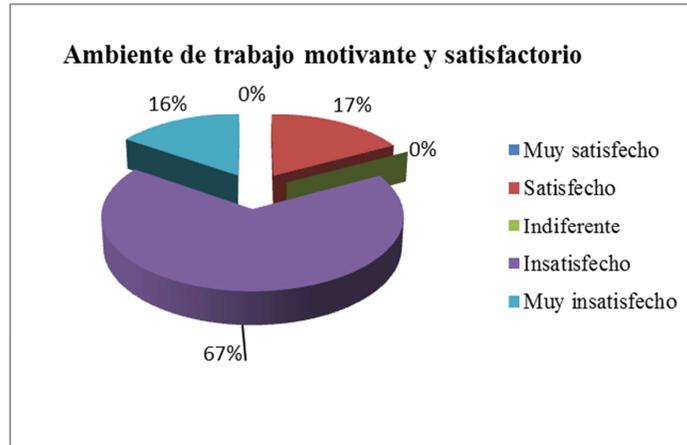


Gráfico 8 Ambiente de trabajo

La actitud de escucha de los superiores cuando se les plantean problemas y aportan soluciones tiene que ver con relaciones fluidas y verdadera comunicación, no solo sentirse escuchados sino también valorados como personas; percibir que comparten el proyecto empresarial. Los resultados determinaron que el 48% se encuentra insatisfecho en este punto, junto a un 3% muy insatisfecho. En tanto que el 33% se encuentra satisfecho y el 7% muy satisfecho. Hay solo un 9% indiferente.

Muy satisfecho	2
Satisfecho	19
Indiferente	5
Insatisfecho	28
Muy insatisfecho	4
	58



Gráfico 9 Actitud de escucha de los superiores

Si los directivos son capaces de encarar nuevos desafíos se relaciona con la percepción por parte de los trabajadores, de las capacidades de liderazgo de sus superiores y de la posibilidad de enfrentar cambios y crecer organizacionalmente. En esto los encuestados manifestaron, el 53% satisfecho y el 9% muy satisfecho, frente al 31% insatisfecho y el 7% insatisfecho.

Muy satisfecho	5
Satisfecho	31
Indiferente	0
Insatisfecho	18
Muy insatisfecho	4
	58

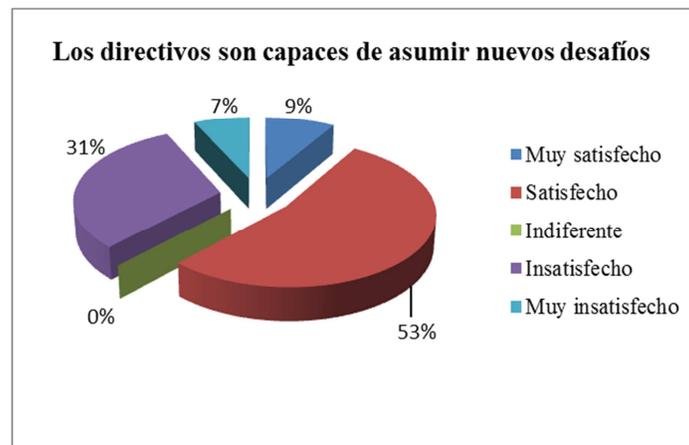


Gráfico 10 Los directivos son capaces de asumir nuevos desafíos

La información recibida sobre las metas, objetivos y planes futuros de la empresa se relaciona directamente con la capacidad de la gerencia de establecer una verdadera comunicación con sus empleados, y mantenerlos al tanto de las decisiones presentes y futuras que se toman en bienestar de la empresa. Aquí el sector operativo muestra un verdadero desconocimiento, pues el 74% manifestó insatisfecho y el 9 muy insatisfecho. Solo el 17% manifestó estar satisfecho.

Muy satisfecho	0
Satisfecho	10
Indiferente	0
Insatisfecho	43
Muy insatisfecho	5
	58

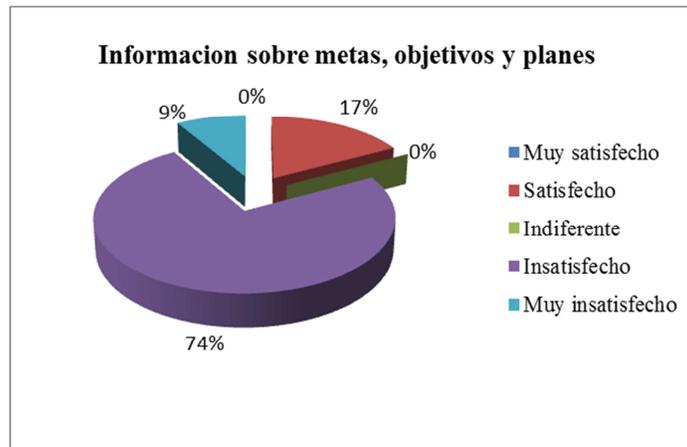


Gráfico 11 Información sobre metas, objetivos y planees

Estilo de gestión

La organización conserva un estilo empresarial ya que se rige por la supervisión directa. La centralización es vertical y horizontal de estructura simple, informal con un pequeño *staff* constituido por el área de investigación y desarrollo.

La empresa posee más de 30 años de servicio en el rubro, su crecimiento fue paulatino y sostenido.

La comunicación es informal entre el dueño y el resto de los empleados, las líneas de autoridad no se respetan estrictamente. Todos los empleados pueden hablar directamente con el dueño.

En la empresa son conscientes de que la ingeniería sobre pedido asegura la máxima garantía y calidad de funcionamiento, sus departamentos comercial, técnico y de pos venta trabajan conjuntamente en cada proyecto desarrollando todas las fases que van desde un estudio previo hasta los últimos detalles de un sistema de envasado fiable y de altas prestaciones.

El diálogo y la participación permanente del cliente constituyen los pilares fundamentales para lograr un éxito en conjunto.

En ENVAMEC se encuentra un liderazgo tradicional, el que se centra en el fundador de la organización. Se considera que en esta organización familiar no es posible un único tipo de líder, ya que, existe una combinación de líder autocrático y directivo, debido a que en la actualidad algunos procedimientos tales como comercio exterior o negociaciones financieras se llevan a cabo, como dice su fundador, sin permitir cuestionamiento alguno. Mientras que en aspectos relacionados con la forma de producción se negocian ciertas cuestiones relacionadas con la puesta en práctica y se miden en base a objetivos de rentabilidad alcanzados. Sería óptima la adopción de una combinación de líderes, Directivo y Orientador, ya que, de esta forma se pueden alcanzar objetivos planteados con anterioridad desarrollando el crecimiento personal de cada colaborador de la empresa.

El ser miembro de la familia es otro aspecto positivo ya que, hay un conocimiento profundo y natural de la gestión de la empresa, la no existencia de horarios fijos lleva la comodidad del manejo responsable y autocontrolado en el día a

día; otra ventaja destacada es la flexibilidad de nombramiento en los cargos ya que no existen restricciones administrativas, también la fluidez de la comunicación, aunque a veces, si llegara a haber roces personales, esta se dificulta. La comunicación hace que los miembros de la familia conozcan desde muy pronto y a primera impresión los entresijos de la mecánica de ENVAMEC, recibiendo de manera natural una enseñanza sin necesidad de teoría administrativa.

Otro punto favorable es la unión y la espontaneidad que fomenta la confianza mutua entre los miembros de la familia, provocando así una sinergia de fuerzas positivas entre los empleados.

En relación a los propósitos y técnicas competitivas se encontró que las metas y estrategias son definidas por el dueño, pero no se escriben, están implícitas, son a corto plazo, ya que es muy difícil predecir que va a demandar el mercado en un largo periodo de tiempo. Según palabras de su propietario, es difícil y costoso hacer una estimación de demanda ya que depende de muchos factores tales como: la situación económica – política de un país, el crecimiento económico, y si tenemos en cuenta que ENVAMEC vende en más de 17 países, esta tarea se torna aún más compleja. El dueño les comunica a los empleados la fecha en que deben ser entregadas las máquinas, que suele ser entre 30 y 45 días luego de la entrega de la seña en caso de ser una venta en el país, o cuando es recibida la confirmación del pedido de la venta que se efectúe en el exterior.

La estabilidad de las personas en la compañía está dada por su antigüedad y el alto grado de implicación con la empresa. Por ello, el bajo nivel de rotación se traduce en una gran ventaja competitiva. En el diagnóstico se pudo especificar que hay gran cantidad de personal con antigüedad superior a los 10 (diez) años. Esto estaría confirmando la fortaleza de la empresa en sus áreas productiva y comercial, y como se ya se mostrara en las encuestas realizadas, un alto grado de satisfacción con la tarea desempeñada.

Sobre la comunicación se destaca que el personal generalmente ha tenido pocos datos sobre el contenido y objetivos de la misión y visión de la organización. Entonces, si bien hay cierta lealtad, también se desconocen casi siempre los planes empresariales. Para solventar este déficit de información se hace necesario fomentar los procesos de comunicación en dos direcciones: hacia y desde la gerencia y el empleado, procurando

un sistema que se enriquezca con el aporte de los involucrados en la cotidianidad de la organización.

Aunque cabe aclarar que no necesariamente la comunicación debe referirse solo a motivos comerciales y empresariales, sino que debe ser más amplia para lograr lo que en recursos humanos se llama sentido de pertenencia hacia la organización, que se logra con un personal con alto grado de compromiso y profesionalismo volcados a la consecución de los fines empresariales.

Los empleados que no se identifican con lo que hacen o que no se identifican con la empresa se convierten en líderes negativos, pues fomentan una mala imagen de la misma. Por el contrario, si se identifica, todos sus esfuerzos estarán abocados en pro de las metas de la empresa y fuerza laboral estará unida y trabajará en equipo.

Resumiendo, el presente trabajo plantea conocer los aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por Competencias en una Empresa Familiar.

En esta empresa hay una fuerte tendencia a seleccionar personal sin considerar las competencias adecuadas. Se podría afirmar que su fundador y los directivos familiares se dedican a la gestión de los trabajadores de una forma legal, jurídica y un tanto paternalista, con una visión doméstica y poco profesional. La gestión de los Recursos Humanos en esta Empresa Familiar de primera generación, prácticamente no existe porque la intuición dirige al empresario en la selección de los miembros de la organización y su sentido común le indica cómo dirigir al personal.

Entre las debilidades o problemas internos se incluye el que no se definieron claramente la misión, visión o las metas; no obstante, el propietario y gerente los tiene definidos para sí, pero no están incorporados en la empresa, ni es de conocimiento de sus colaboradores.

La implementación de la gestión de recursos humanos basada en competencias debe producirse en forma gradual, pues se encuentra una elevada resistencia al cambio que proviene, básicamente de sus directivos, así como de sus empleados.

En base a dichos del fundador, que hacen referencia de que él era consciente de que había muchas cosas en su empresa que se podían mejorar, pero para ello debería tomar una serie de decisiones, y no le interesaba: - "A mí ya me va bien así, para qué me

voy a complicar la vida”- decía el Presidente de ENVAMEC. Es evidente que la presentación de la gestión por competencias al directivo debe cumplir con el objetivo de demostrarle que los cambios a implementar solo serán favorables y garantía de real crecimiento.

Además, de las encuestas a los operarios se deduce que hay aspectos que merecen ser revisados por la empresa, estos son puntualmente:

- El reconocimiento por las tareas bien realizadas
- Las posibilidades de promoción a otros puestos
- La capacitación
- La preocupación por mantener un ambiente de trabajo motivante y satisfactorio,
- La actitud de escucha de los superiores
- La información recibida sobre las metas, objetivos y planes futuros de la empresa

Entre los puntos que se manifiestan con cierto grado de satisfacción se encuentran:

- La satisfacción por la tarea realizada
- La autonomía de la que se dispone para desempeñar un trabajo
- El desarrollo de las habilidades y destrezas en el puesto de trabajo
- La preocupación de la empresa por sus empleados
- Los directivos son capaces de encarar nuevos desafíos.

Factores que favorecen y/u obstaculizan la gestión por competencias

De la lectura de las entrevistas (Anexo 4) realizadas a los responsables de las cuatro áreas de la empresa: Área Comercialización (AC), Área Administración (AA), Área Producción (AP) y Área Electrónica (AE); se destacan los siguientes puntos:

Un factor obstaculizador lo constituye si la persona que ocupa el puesto no tiene el perfil adecuado, por lo que el desempeño puede tener alto impacto negativo en el

resultado en la toma de decisiones de la empresa; esto trae aparejado un inconveniente que se debe resolver ya sea con capacitación o con asignación de otras funciones (Anexo 4; AC, AA).

En este punto es vital el verdadero compromiso de la gerencia, “Si no hay compromiso esto no resultará” (AC). La falta de información puede llegar a constituirse también en un elemento obstaculizador (AE). Falta cubrir puestos importantes con gente preparada (título terciario o universitario) (AA).

La gestión por competencias permite detectar inconsistencias como por ejemplo, “si un profesional ocupa un cargo con un perfil que no se requiere se corre el riesgo de que ese profesional no cumpla con sus tareas de manera eficaz y exista de manera muy probable la rotación que sin duda traerá algunos inconvenientes en el flujo de trabajo, ya sea por la pérdida de tiempo, etc.” (AP).

También el Área Producción destaca que “a veces existe un inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de baja producción y baja calidad” (AP).

Entre los obstáculos que se desprenden de los gráficos de encuestas realizadas a operarios (analizados en los apartados anteriores) son: la gente tiene miedo de los cambios y prefieren actividades rutinarias, este miedo también se traslada a aprender cosas nuevas; existe un fuerte temor a perder el trabajo.

Los aspectos más relevantes son, entonces, la falta de comunicación, no hay perfiles determinados y falta de descentralización de toma de decisiones.

Entre los aspectos facilitadores se tiene que “este modelo ayudará a que cada empleado conozca mejor sus fortalezas y debilidades ya que las competencias que se asignan a cada trabajador le ayuda a conocerse mejor” (Anexo 4, AP).

La gestión por competencias permite resolver conflictos tales como saber quién debe hacer cada tarea evitando que se dupliquen los esfuerzos (AP). Este sistema de gestión ayuda a redefinir las tareas y de esa forma las personas se identifican mejor con ella, por lo tanto la motivación generará más atención para detectar los problemas (AC).

La gestión por competencias define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones (AA)

Si la compañía define correctamente los puestos de trabajo se facilita a otras áreas el reclutamiento y selección de nuevos empleados (AP).

Hay un cierto consenso, por parte de los operarios, respecto a creer que los directivos son capaces de encarar nuevos desafíos, y confían en la capacidad de liderazgo de sus superiores y de la posibilidad de enfrentar cambios para crecer organizacionalmente.

De la aplicación del cuestionario de descripción de puestos se pudo determinar factores facilitadores, pues tienen que ver con la experiencia y predisposición del personal, quienes manifiestan tener conocimientos variados de su tarea, algunos fruto de la experiencia del trabajo, ya sea este logrado en Envamec o adquirido en otras empresas.

Se ha podido establecer un conocimiento técnico de manejo de maquinarias especiales y herramientas, conocimiento de inglés.

Desarrollo de programas, instalación de equipos, cableado de tableros, diseño de piezas. Conocimiento de programas de diseño SolidWorks, AutoCAD.

Habilidades numéricas y administrativas, técnicas de negociación con proveedores y personal, conocimiento del mercado en el que se maneja su organización, conocimientos de potenciales y actuales competidores.

Conocimientos generales en costos, presupuestos, buena predisposición, comunicación clara ante los proveedores, clientes y resto de los colaboradores, conocimientos impositivos y legales, en liquidaciones de sueldos, normas ISO.

Los propios interesados establecen como prioridad la habilidad para solucionar problemas, capacidad analítica y de comunicación.

La fábrica tiene todos los instrumentos necesarios para que se desempeñen los trabajos acorde a las exigencias de calidad, necesidades de los clientes y acordes a los plazos de entrega.

Ediliciamente, está climatizada de acuerdo a la época del año que se trate. Es muy limpia e iluminada. También cuenta con los espacios necesarios para cada actividad laboral y empresarial que se realice, por ejemplo, posee comedor, sala de reuniones bien acondicionada.

En conclusión, se puede determinar a partir del presente estudio que los factores facilitadores de una gestión por competencias son positivos, lo que hace a la implementación como factible y viable, puesto que la predisposición en todos los

ámbitos de la empresa es superior a una postura negativa. Además, se cuenta con el compromiso de la dirección, no solo en apoyar este tipo de gestión sino también para aportar a una comunicación más eficaz.

X. PLAN DE INTERVENCIÓN

Objetivo general

- Elaborar una propuesta de mejora y transformación de gestión por competencias para la empresa
- Identificar los aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación de un sistema de gestión por competencias en una empresa familiar.

Objetivos específicos

- Indagar el estado de situación de la empresa para favorecer la gestión por competencias.
- Analizar el perfil del puesto de la organización para implementar la gestión por competencias.
- Concientizar a los directivos de la necesidad de aplicar la gestión por competencias.

Responsables: los responsables para llevar adelante la implementación son el gerente general y los responsables de las distintas áreas.

Recursos a utilizar

- Recursos humanos: se precisa un analista de recursos humanos de gestión, quien, junto con los referentes cada sector, se encarga de la supervisión de la implementación y del relevamiento de las necesidades de capacitación. También será la persona a cargo del seguimiento y control de la gestión por competencias.
- Recursos materiales: se necesitará disponer en primera medida de una computadora con acceso a red de la empresa, donde se pueda acceder a archivos de relevamiento de habilidades, perfiles de puesto, donde se detallarán los niveles de capacitación alcanzados, titulares y suplentes de la línea y qué maquinaria operan, además, se necesitará contar con un espacio físico donde se

puedan llevar a cabo reuniones, procesamiento de la información, porque cuando se trabaje la evaluación de personas es necesario la privacidad y el resguardo de la información.

- Recursos económicos: estarán contemplados aquí, los gastos por contratar una persona externa a la empresa para dictar una capacitación cuando fuere necesario, gastos relacionados con la impresión de formularios, relevamiento de habilidades.

Tiempo: el tiempo estimado para la implementación de la propuesta es automático, aunque se considera que serán 3 meses los necesarios para que todos los empleados se vayan familiarizando con la nueva metodología.

Además, el sistema de competencias de RRHH permite a los empleados usar las habilidades y destrezas necesarias para desarrollar ventajas competitivas y mejorar la calidad de trabajo. El enfoque basado en competencias ha sido aplicado a un rango de prácticas de RRHH, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Los beneficios que la organización obtendrá de esta intervención serán los siguientes:

- ✓ Podrá mejorar el rendimiento del personal de la empresa
- ✓ Mejorarán las bases de datos de información del personal
- ✓ Los cambios que una buena organización de tareas, responsabilidades y obligaciones traerá aparejados, serán notorios y beneficiosos tanto para la organización como para sus empleados

Previo al lanzamiento

Una vez que la misión, visión, valores y estrategia están bien definidas, se procede a realizar un taller de reflexión con la máxima conducción con el fin de

concientizar al personal para realizar el cambio y para que el sistema de gestión por competencias sea de fácil implementación.

Luego se definen las competencias utilizando un diccionario y finalmente se realiza la descripción de puesto.

En esta etapa se realizan las acciones necesarias para comprometer a la dirección con el plan de intervención y se trabaja en la asimilación de los conceptos por parte de los directivos. Las acciones necesarias para realizar previo al lanzamiento son las siguientes:

1. Lograr el compromiso de la Dirección con el programa, señalándoles los objetivos y la herramienta a utilizar. Presentar el proyecto, sus beneficios, ventajas, alcances y recursos involucrados. Esta es la fase donde la dirección logra su primera aproximación al proyecto. En esta instancia, se reunirán los directivos de la empresa, los distintos jefes de área y quienes ellos consideren pertinente, y se presenta el proyecto en formato *Power Point*. En el mismo se presenta a la dirección la situación actual relevada, y se introduce el proyecto en sí mismo, haciendo énfasis en sus beneficios, ventajas, alcances y recursos involucrados. Se deja un espacio abierto a preguntas y se explica los pasos a seguir para continuar con la implementación del proyecto. Se deberá lograr en esta instancia el compromiso de la dirección para avanzar con la implementación, si el compromiso es favorable, el paso siguiente es realizar la capacitación de los mismos.
2. Capacitar a la dirección, una vez que aceptó el proyecto, para llevarlo adelante. La capacitación consiste en dar las herramientas teóricas y conceptuales a la dirección y a los jefes para poder llevar a cabo y sostener exitosamente la implementación.

Las generalidades de la capacitación se desarrollan como sigue:

- ❖ TEMARIO
- ✓ Importancia de la gestión por competencias

- ✓ Descripción de puestos
- ✓ Diccionario de competencias
- ✓ Asignación de competencias a los puestos

- ❖ LUGAR
 - ✓ Sala de conferencias de Hotel ejecutivo. Lo ideal es que sea en algún lugar en que se pueda plantear los conceptos. Evitar la oficina laboral ya que no se podría lograr la concentración requerida.

- ❖ DURACIÓN
 - ✓ Una jornada completa de 8.30 de la mañana a 18 horas con corte de almuerzo y refrigerios.

- ❖ ORADORES
 - ✓ Profesionales idóneos en la materia

- ❖ DINÁMICA
 - ✓ Conceptos teóricos sumados a actividades vivenciales y dinámicas

- ❖ MATERIAL DIDÁCTICO
 - ✓ Manual de contenidos
 - ✓ Cuadernos y lapiceras
 - ✓ Proyector y notebook
 - ✓ Pantalla
 - ✓ Rotafolio y marcadores

- ❖ REFRIGERIOS
 - ✓ Desayuno y almuerzo
 - ✓ *Coffee break*

Implementación

Como ya se anticipó, un sistema de gestión por competencias tiene como propósito iniciar un proceso de modernización de las habilidades de las personas y una reorientación de la cultura de la empresa, también tiene como propósito que los empleados puedan participar en las promociones internas y alcanzar un mejor puesto o conocer las debilidades y fortalezas que tiene un empleado con el fin de motivarlos y analizar si es necesario proporcionar algún programa de formación individual.

El procedimiento para determinar las competencias en Envamec se realizó un análisis ocupacional, “es el proceso de recolección, ordenamiento, valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio”. (Pujol, 1980)

La cédula del análisis ocupacional comienza con lo que se denomina la sentencia inicial para el puesto de trabajo: ¿qué hace el trabajador, para qué lo hace y cómo lo hace? (Ver Anexo 5)

A partir de esto se llevaron a cabo diferentes acciones como:

- La identificación del objeto social de la organización (misión).
- La identificación del objeto laboral de áreas y puestos, y las condiciones necesarias para el cumplimiento de las funciones (aplicación de encuestas para análisis de puesto).
- Elaboración del diccionario de competencias.
- Elaboración, aplicación y evaluación de los instrumentos para la determinación de las competencias laborales del perfil.
- Las competencias fueron determinadas en base al análisis que se realizó cruzando la información plasmada en las planillas de encuestas aplicadas a los empleados y la tarea que realizan; de esta manera se pudo determinar los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comprensión que resultaban

indispensables para la ocupación del cargo³. En esta tarea de análisis ocupacional, participó un comité de trabajo constituido por trabajadores, empleadores y técnicos en la especialidad (investigadoras del presente proyecto).

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia, por ello será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características, es decir, competencias según esta metodología.

Se lleva a cabo una reunión con la totalidad de los empleados para poner en conocimiento la misión, la visión y la estrategia de la empresa, como también, el proceso de implementación de competencias.

a. Misión y visión empresarial

En lo que respecta a las *metas y visión* de ENVAMEC, ellas son una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. Estas son:

- **Misión:** empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de máquinas envasadoras de alta calidad, tecnología e innovación para una amplia gama de productos destinados a todas aquellas pequeñas y medianas empresas que necesiten aumentar y automatizar su producción.
- **Visión:** proveer a empresas nacionales y extranjeras de más de 17 países, con apertura al mercado Europeo, construyendo así lazos fuertes y duraderos con sus clientes.

b. Definición de las competencias

³ Para esta secuenciación se tuvo en cuenta el Método para identificar competencias propuesto por Pujol (1980)

A continuación se describen las competencias que han sido propuestas para el presente proyecto de implementación.

Se debe recordar que las competencias se refieren a las características de personalidad observables en el comportamiento, y son las que generan un desempeño exitoso en cada puesto de trabajo, por lo que se valoraron las competencias, tanto cardinales como especiales, que resultaban más acertadas para los puestos de trabajo en ENVAMEC, y se procedió a elaborar el diccionario que, además, será la base para la descripción de puestos.

b. 1 Competencias cardinales

Las competencias cardinales que se tienen en cuenta son: **iniciativa, adaptabilidad y flexibilidad, compromiso, ética, capacidad de aprendizaje, colaboración, dinamismo y energía**

b. 2 Competencias específicas

Para Dirección de equipos de trabajo: **liderazgo**.

En relación a la **Visión estratégica**, las competencias son: **capacidad de aprendizaje, dinamismo y energía, gestión, conducción de personas, calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, colaboración, comunicación eficaz, conocimientos técnicos, gestión y logro de objetivos, pensamiento analítico, productividad, tolerancia a presión de trabajo**.

c. Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización

Luego de definir las competencias que se aplicarán a las diferentes funciones se procede a determinar sus grados. Martha Alles (2009) propone cuatro grados, donde tres son positivos y uno es negativo.

Estos son: A. Alto; B: Bueno; C: Mínimo necesario y D: Insatisfactorio.

En tanto que las competencias seleccionadas son las siguientes:

Trabajo en equipo: la competencia es demandada, se necesita de buenas relaciones interpersonales para lograr armonía en la actividad.

Iniciativa: La competencia es demandada. Es necesario anticiparse a los problemas.

Flexibilidad: la competencia es demandada a un bajo nivel, el entorno es poco cambiante.

Capacidad de aprendizaje: la competencia es demandada, se necesita buena asimilación de la información.

Dinamismo y energía: la competencia es demandada. La actividad es constante.

Habilidad analítica: la competencia es muy demandada. Los conocimientos se aplican en entornos de alto riesgo.

Liderazgo: la competencia es demandada. Se necesita para los mandos altos

Técnicas: la competencia es muy demandada. Existen muchas actividades técnicas

Planeación y organización: la competencia es demandada a un alto nivel. Diversidad en los procesos productivos

Administrativas: la competencia es muy demandada, gran cantidad de documentación.

Procedimientos productivos y operativos de la organización: competencia altamente demandada se necesita de buena coordinación para la realización de los procesos productivos.

Tornero: la competencia es demandada, fundamental para el desarrollo de las actividades.

Producción: la competencia es requerida

Las competencias y sus grados se aplicarán a los siguientes puestos de trabajo:

- Gerencia general
- Comercialización
- Administración

- Investigación y desarrollo eléctrico
- Producción

Este punto será aplicado en el ítem correspondiente a “descripción de puestos”.

d. La asignación de competencias a puestos

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que debe encarar –luego de definidas las competencias– es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de RRHH.

Esto consiste en analizar puestos para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas se realizan y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Esta definición de puestos facilita las tareas en relación con el área de RRHH. Entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

El análisis, descripción y documentación de puesto es una técnica de RRHH que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

La asignación de competencias a puestos que se presenta a ENVAMEC se realiza a partir del Diccionario de Competencias. En los descriptivos de Puestos, las competencias se indican con su nombre, grado.

d.1 Descripción de puestos por competencias

Las competencias y sus grados se aplican a los siguientes puestos de trabajo: Gerencia general, Comercialización, Administración, Investigación y desarrollo eléctrico y Producción.

Una vez que se han definido las competencias y se han elaborado las descripciones se deben asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos. Es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto las competencias como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas. Por ejemplo:

Liderazgo:

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

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

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

D: Insatisfactorio: El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él sólo ven una figura autoritaria.

d.1.1 TÍTULO DEL PUESTO: COMERCIALIZACIÓN

TRABAJO A DESEMPEÑAR:

- ✓ Llevar toda la documentación necesaria para una exportación.
- ✓ Coordinar y controlar cada una de las exportaciones (despacho).
- ✓ Controlar las tareas realizadas por Administración.
- ✓ Preparar los pagos para los proveedores.
- ✓ Pagar los impuestos y llevar un control de los mismos.

REQUISITOS EDUCACIONALES: Licenciado en Administración. Secundario completo

MISIÓN: Coordinar y controlar cada una de las operaciones de compra y venta que se realizan en la empresa.

CUALIDADES NECESARIAS: Habilidad Analítica.

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso	X			
Productividad	X			
Ética		X		
Competencias específicas				
Capacidad de aprendizaje		X		
Pensamiento analítico		X		
Comunicación			X	
Planificación y organización			X	
Colaboración		X		

d.1.2 TÍTULO DEL PUESTO: ADMINISTRACIÓN

TRABAJO A DESEMPEÑAR:

- ✓ Preparar las órdenes de pago para los proveedores.
- ✓ Reúne las facturas para entregárselas al contador.
- ✓ Recibe correspondencia.
- ✓ Prepara las cotizaciones.
- ✓ Chequea y responde los mails.
- ✓ Prepara las encomiendas.
- ✓ Atender el teléfono.

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

REQUISITOS EDUCACIONALES: Licenciado o técnico universitario. Secundario completo

MISIÓN: Servir de apoyo al área de comercialización y gerencia general

CUALIDADES NECESARIAS: capacidad de organización.

Competencias cardinales	A	B	C	D
Iniciativa	X			
Compromiso	X			
Flexibilidad		X		
Competencias específicas				
Capacidad de aprendizaje		X		
Gestión		X		
Planificación y organización			X	
Comunicación			X	
Colaboración		X		

d.1.3 TÍTULO DEL PUESTO: INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ELÉCTRICO

TRABAJO A DESEMPEÑAR:

- ✓ Diseño de nuevos productos.
- ✓ Puesta en marcha de nuevas máquinas en el país o ciudad donde se vendió.
- ✓ Cableado de todas las máquinas.
- ✓ Diseño de todos los programas informáticos que utilizan las máquinas.
- ✓ Realizar el servicio técnico de la mayoría de las máquinas.

REQUISITOS EDUCACIONALES: Técnico universitario en diseños. Secundario completo

MISIÓN: Innovar constantemente, permitiendo lograr mejores prestaciones en los equipos y menores costos.

CUALIDADES NECESARIAS: Iniciativa y Flexibilidad

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso	X			
Productividad	X			
Calidad del trabajo		X		
Competencias específicas				
Ética		X		
Tolerancia bajo presión		X		
Conocimientos técnicos			X	
Flexibilidad			X	
Colaboración		X		

d.1.4 TÍTULO DEL PUESTO: PRODUCCIÓN

TRABAJO A DESEMPEÑAR:

- ✓ Realizar los pedidos de materiales a los diferentes proveedores.
- ✓ Organizar la producción de cada área de acuerdo a los requerimientos del gerente.
- ✓ Decidir si se tercerizan o no ciertas tareas.
- ✓ Buscar nuevos proveedores.
- ✓ Realizar la capacitación de los nuevos trabajadores.
- ✓ Informar constantemente al gerente sobre los progresos en cada una de las máquinas que se están produciendo.
- ✓ Ayudar a cada uno de los trabajadores de cada área en la concreción de las tareas que le fueron asignadas.

REQUISITOS EDUCACIONALES: Licenciado o técnico universitario. Secundario completo

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

MISIÓN: Producir todas las máquinas eficientemente y Coordinar todas las áreas que a ella responden (pintura, torno, ensamble).

CUALIDADES NECESARIAS: Iniciativa y Flexibilidad

Competencias cardinales	A	B	C	D
Compromiso	X			
Productividad	X			
Calidad del trabajo		X		
Competencias específicas				
Capacidad de planificación		X		
Tolerancia bajo presión		X		
Conocimientos técnicos			X	
Flexibilidad			X	
Colaboración		X		

XI. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Resulta importante, además de identificar las competencias para cada puesto, evaluar periódicamente la consecución de las mismas, a fin de lograr una clarificación de lo que la empresa espera de sus colaboradores y orientar los esfuerzos de aprendizaje de estos últimos hacia los conocimientos más necesarios para la organización.

Martha Alles (2009) también señala los Beneficios y Problemas más comunes sobre la evaluación de desempeño, los cuales son:

- Carencia de Normas
- Criterios Subjetivos o poco realistas
- Falta de Acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Falta de Retroalimentación
- Comunicaciones Negativas

Estos se pueden corregir a través de una buena herramienta para evaluar el desempeño, o a través de entrenar a los jefes.

Este proyecto pretende evitar estos problemas utilizando una buena herramienta de evaluación que constará de un formulario y un instructivo.

Entre los aspectos que beneficiarían una buena evaluación del desempeño se encuentran:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar al empleado a mejorar su desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales

XII. CONCLUSIÓN

Luego de haber analizado en el presente trabajo los aspectos que favorecen u obstaculizan la implementación de un sistema de gestión por competencias, se puede afirmar que el proyecto presentado es viable, y se cuenta con el apoyo del gerente de la organización, quien ya manifestó la necesidad de realizar esta.

La propuesta tiene las siguientes ventajas:

Los cambios en la forma en que se toman las decisiones en la empresa y las decisiones que puede tomar cada área se harán de manera progresiva, tomando como punto de partida el momento en el que los dos hijos mayores del gerente ingresen como planta permanente en la organización.

Las decisiones que el gerente general podría delegar son las relacionadas con los proveedores, como por ejemplo: selección de los mismos. Además dejar en manos de un especialista la determinación del precio de venta de las diferentes máquinas.

Además, si tenemos en cuenta que la mayoría del personal no se encuentra capacitado formalmente para tomar muchas de las decisiones importantes, se considera conveniente la inclusión de programas o talleres educativos, que traten temas relacionados con la toma de decisiones, poder, delegación, para todos los empleados de la empresa, lo que les permitirá desarrollarse no solo laboralmente sino personalmente.

Se debe recordar que un sistema de gestión por competencias tiene como propósito iniciar un proceso de modernización de las habilidades de las personas y una reorientación de la cultura de la empresa, también tiene como propósito que los empleados puedan participar en las promociones internas y alcanzar un mejor puesto, o, también, se puede conocer las debilidades y fortalezas que tiene un empleado con el fin de motivarlo y analizar si es necesario proporcionar algún programa de formación individual. A fin de obtener resultado en la evaluación de desempeño.

Por formación continua se entiende al conjunto de acciones formativas que se desarrollen por las empresas o los trabajadores, dirigidas tanto a la mejora de la competencia que permita compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador. De nuestra perspectiva se debe entender la formación como un proceso de potencialización y desarrollo del individuo en relación a

su profesión. Un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

En respuesta a todo lo detallado, en conclusión, se destaca la necesidad de descentralización, es decir, la delegación de poder en los mandos medios y la capacitación correspondiente para cada empleado de ENVAMEC.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Morales, Jorge Everardo. (2010). *Formato y cuestionario para elaborar el análisis de puesto*. Asociación Oaxaqueña de Psicología AC. Oaxaca, México.

Alles, Martha. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires. Granica

Alles, Martha (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (2ª ed.). Buenos Aires. Granica

Barugel, Ernesto A. (2005). *La governancia de las empresas de familia. Un código de buenas prácticas para la supervivencia*. (1ª ed.). Buenos Aires. Universidad del CEMA.

Leach, Peter. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona. Granica SA.

Puchol, Luis. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos.

Pujol, Jaime. (1980). *Análisis ocupacional. Manual de aplicación para instituciones de formación*. Cinterfor/OIT. Montevideo.

Ronquillo Horsten, José Luis. (2006). *Administración de la Empresa Familiar*. (1ª ed.). México. Panorama.

Sánchez Valtierra, J. (2009). *Fundamentos básicos de la empresa familiar en México*.
<http://es.scribd.com/doc/16308248/Empresa-Familiar>.

Tàpies, Josep. (2011). *Familia Empresaria*. LID Editorial.

La problemática de la empresa de familia. Disponible en:
https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CFQQFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fseminario%2Fg216%2FProblematICA%2520de%2520Empresas%2520de%2520Familia.doc&ei=tjGrU7mMBo_YoASK1oGwBw&usg=AFQjCNFUo7DcFVtA3HZ6cktG3ghVk0z3kA&sig2=TqoF4nxKEor4vNCCoTQwoA&bvm=bv.69837884,d.cGUla

XIV. ANEXOS

Anexo 1

Primera entrevista al gerente

Esa primera entrevista se realizó a la semana siguiente en las instalaciones de la empresa, momento en que su dueño manifiesta que tenía conocimiento de la Gestión de administración de recursos humanos por competencia, pero que, si bien creía que era algo ideal para implementar en su empresa a los fines de alcanzar su deseada expansión, consideraba que sería un cambio muy grande que afectaría a los trabajadores que los acompañan desde sus inicios. Textualmente se refirió con preocupación manifestando “*no van a querer, no lo van a aceptar*”.

¿Cuál es el negocio?

Es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de máquinas envasadoras de alta calidad,

¿A qué clientes satisface?

Es para todas las empresas, pequeñas, medianas y grandes.

¿Qué necesidad/es satisfacen?

Brindamos tecnología e innovación para todas las empresas y PYMES que necesiten aumentar y automatizar su producción

¿Cuál es el objeto de la organización?

Nos dedicamos al diseño, fabricación y comercialización de máquinas envasadoras basándonos en necesidades específicas de nuestros clientes, los cuales, comercializan muchos tipos de productos, la idea es ofrecer la repuesta más adecuada cualquiera sea el producto, el tipo de envase, la capacidad de producción o el nivel de automatización que deseen.

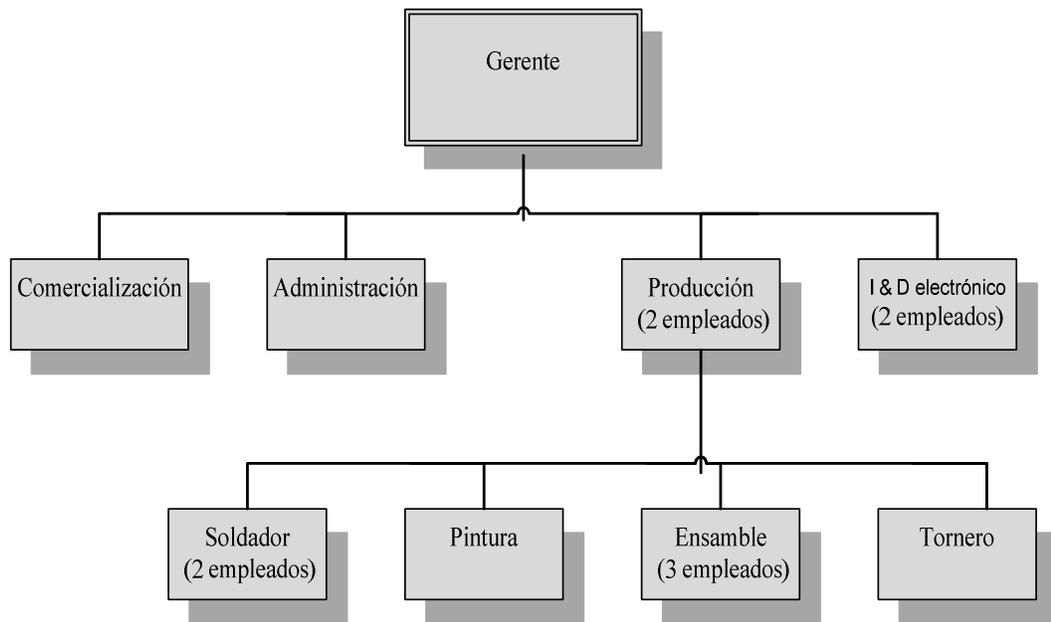
¿Cómo se satisfacen las necesidades del cliente: mediante que destrezas o habilidades distintivas?

La ingeniería sobre pedido asegura la máxima garantía de funcionamiento. Los departamentos comerciales y técnicos trabajan juntos en cada proyecto y también juntos desarrollan todas las fases: desde un estudio previo hasta los últimos detalles de un sistema de envasado, que tiene que ser fiable y de altas prestaciones.

¿Cómo se produjo el arranque?

Empecé con reparación de pequeñas máquinas en el año 1982, tenía tres empleados y trabajábamos en un pequeño galpón en la Avenida Del Trabajo al 1357. Después empezamos a crear modelos propios y en 1997 nos trasladamos a un local más grande en Cornelio Saavedra al 2977 y desde ahí se comenzó a crecer constantemente. Ahora es una empresa familiar que se encuentra ubicada en Nicolás Avellaneda 2950, de Alta Córdoba.

¿Cuál es el organigrama de la empresa?



¿Cuáles son las metas y estrategias de la organización?

Lo que asegura la máxima garantía de funcionamiento es la ingeniería sobre pedido.

Los tres aspectos en lo que he puesto énfasis desde que empecé son **TECNOLOGÍA, CALIDAD Y SERVICIO**. También, el diálogo y la participación del cliente constituyen los pilares fundamentales para lograr el mayor éxito.

Aquí, los departamentos comerciales y técnicos trabajan conjuntamente en cada proyecto desarrollando todas las fases que van desde un estudio previo hasta los últimos detalles de un sistema de envasado fiable y de altas prestaciones.

¿Cuál es el propósito y las técnicas competitivas que distinguen a su empresa de otras organizaciones?

Las metas y estrategias son definidas por mí, pero no se escriben, están implícitas, al igual que la misión y visión organizacional. También son a corto plazo porque es muy difícil predecir qué va a demandar el mercado en un largo periodo de tiempo. Es difícil y costoso hacer una estimación de demanda ya que depende de muchos factores como: la situación económica – política de un país, el crecimiento económico, y si tenemos en cuenta que esta empresa vende en más de 17 países, esta tarea se torna aún más compleja.

Yo les comunico a los empleados la fecha en que deben ser entregadas las máquinas, que suele ser de entre 30 y 45 días luego de la entrega de la seña en caso de ser una venta en el país, o cuando es recibida la confirmación del pedido de venta se efectúe en el exterior.

¿Cuál es ahora el posicionamiento y la situación actual de la empresa?

El Posicionamiento es el lugar que ocupa en la cabeza de los consumidores nuestra maquinaria. Para los consumidores la empresa realiza máquinas de gran calidad e innovación. Además se diferencia del resto tratando de tener lazos fuertes y duraderos con sus clientes, brindándoles un servicio de garantía por un año, siempre que la máquina haya sido usada dentro de los parámetros normales. En caso de que las máquinas se hayan vendido en el extranjero, el servicio posventa es realizado por el representante del país en el que se realizó la venta.

Actualmente la empresa vende a más de 17 países, entre los que podemos destacar: Argentina, Estados Unidos, Chile, Panamá, México, Colombia, Paraguay, Sud África.

Se están vendiendo muchas maquinarias y estamos considerando la posibilidad de insertarnos en nuevos mercados, como el europeo.

¿Cuál es la misión de su empresa?

Es una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de máquinas envasadoras de alta calidad, tecnología e innovación para una amplia gama de productos

destinados a todas aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas que necesiten aumentar y automatizar su producción.

¿Cuál es la visión de su empresa?

Es proveer a empresas de más de 17 países, construyendo lazos fuertes y duraderos con sus clientes.

Como bien dije anteriormente la misión y visión de ENVAMEC están definidas por mí, todos mis colaboradores las conocen pero no están formalmente explicitas

Anexo 2

Segunda entrevista a la hija del Dueño.

STATUS ORGANIZACIONAL

1. Generación en la que se encuentra la empresa al periodo actual:

- Primera
- Segunda
- Tercera

2. Cantidad total de trabajadores, tanto pertenecientes a la familia propietaria como no.

- De Base (26)
- Eventuales (0)

3. Del número total de trabajadores, indique el número de trabajadores que pertenecen a la familia propietaria.

Los trabajadores pertenecientes a la familia propietaria de ENVAMEC son cuatro. (Padre, madre y dos de sus hijos. También está mi primo pero no toma decisiones)

ÓRGANOS DE GOBIERNO

4. ¿Cuál es el Órgano de Administración de mayor autoridad de su empresa?

- Consejo de Administración (con acta constitutiva notariada)
- Propietario único (Persona Física)
- Propietario único con socios en acuerdo informal o de palabra
- Sociedad legalmente establecida (Sociedad anónima o Civil)
- Integración Familiar :Padres iniciadores con hijos o hermanos

- No existe

5. Habitualmente, ¿quién toma las decisiones de importancia en la empresa?

- Propietario / Socio mayoritario
- Órgano de Administración

6. Los miembros de la familia que forman parte del Órgano de Administración, ¿reciben o han recibido alguna formación específica sobre lo que es una empresa familiar, su estructura, complejidad?

- Si
- No

7. Cuál es la frecuencia habitual de las reuniones que celebra el Órgano de Administración

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

● Únicamente cuando hay una problemática (no hay reunión del órgano de Administración ya que las decisiones son tomadas por el dueño y su familia)

8. Cuál es el carácter de las reuniones del Órgano de Administración

- Informativas (únicamente se realizan reuniones familiares)
- Consultivas
- Decisorias

9. Las reuniones del Órgano de Administración se celebran

- De modo organizado, enviando orden del día con tiempo y se hace acta formal

- Convocándolas con anticipación, pero sin el envío de un orden del día
- Se celebran de modo espontáneo, según existan o se generen temas a tratar
 - A la fecha no se ha realizado alguna

10. ¿Existen en el Órgano de Administración miembros ajenos a la familia?

- No
- Si (se trata de Socios, Representantes de socios de la familia, Directivos de la empresa, Empleados de confianza u Otros)

11. ¿Existe una diferenciación entre el patrimonio empresarial y el de la familia?

- Si
- No

12. ¿Cuándo realizó el último análisis de la evolución económica de su empresa?

Hace un año aproximadamente

13. ¿Conoce con detalle su estructura de costes?

No en detalle

14. ¿Controla la liquidez de su negocio?

- Si
- No
- No lo considera necesario
- No se lo permite la naturaleza de su negocio

15. ¿Dispone su empresa de un Plan Estratégico formal?

- Si
- No
- Se está gestionando

- De manera informal sin seguimiento
- Nunca se lo ha planteado

16. ¿Qué niveles de la empresa participaron en su elaboración?

- Propietarios (máxima autoridad)
- Gerencia general
- Responsables de área y/o supervisores
- Mandos intermedios
- La organización en general

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

17. Señale aquellas herramientas de gestión de las que dispone su empresa.

- Presupuesto Operativo anual
- Plan de Gestión Anual
- Plan estratégico de Empresa
- Manual Organizacional
- Manual de procedimientos
- Gestión de un sistema de calidad
- Gestión de reconocimiento o certificación
- Capacitación técnica o profesional
- Capacitación de formación empresarial familiar

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

18. Indique con qué criterios se eligen los cargos directivos de la empresa

- Por ser una persona de la familia
- Por ser una persona conocida de la familia
- Tras un proceso de selección externo
- Tras una promoción interna

19. Entre los siguientes, señale los requisitos que debe cumplir una persona de la familia para ocupar un puesto de trabajo (de base) en la empresa

- Ningún requisito
- Tener voluntad de trabajar en la empresa
- Demostrar previamente su valía
- Experiencia en empresas del sector
- Conocimiento exhaustivo de la empresa
- Todos los anteriores
- Ninguno de los anteriores

20. Existen personas ajenas a la familia en cargos directivos ¿Cuál fue el método de selección?

No existen personas ajenas a la familia en cargos directivos de ENVAMEC

21. ¿Ser de la familia implica tener un puesto de trabajo en la empresa?:

- Siempre
- Depende de sus cualidades profesionales y de las necesidades de la empresa
- Se le hace o se crea un puesto
- Se lo tiene que ganar de igual modo que un externo
- Los miembros de la familia no pueden trabajar en la empresa familiar
- Entre un externo y uno de la familia están en igualdad de condiciones
- Entre un externo y uno de la familia, siempre contrato al de la familia

22. ¿Cuáles de los siguientes aspectos no están definidos formalmente en su empresa?

- Política de incorporación de personal de la familia
- Política de incorporación de personal externo

- Política de formación para personal de la familia
- Política de formación para personal externo
- Política de retribución para personal de la familia
- Política de retribución para personal externo
- Política de promoción para personal de la familia
- Política de promoción para personal externo
- Política de fidelización para personal de la familia
- Política de fidelización para personal externo
- Compromisos de permanencia para personal de la familia
- Compromisos de permanencia para personal externo
- Ninguno del listado están definidos

Anexo 3

Encuesta para ENVAMEC área operativa

Señale el grado de satisfacción sobre:

		Señale su grado de satisfacción	
1	Las tareas que realiza diariamente	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
2	El reconocimiento que recibe por las tareas bien realizadas	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
3	La autonomía que tiene para tomar decisiones respecto de su trabajo	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
4	El uso de sus habilidades y destrezas en su puesto de trabajo	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
5	La posibilidad de promoción a otros puestos que la empresa ofrece	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

6	La capacitación que recibe para realizar sus tareas	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
7	La preocupación de la empresa por sus empleados en general	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
8	La preocupación por mantener un ambiente de trabajo motivante y satisfactorio	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
9	La actitud de escucha de los superiores cuando se les plantean problemas y aportan soluciones	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
10	Los directivos son capaces de encarar nuevos desafíos	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	
11	La información recibida sobre las metas, objetivos y planes futuros de la empresa.	Muy satisfecho	
		Satisfecho	
		Indiferente	
		Insatisfecho	
		Muy insatisfecho	

Anexo 4

Entrevista sobre factores que favorecen y/u obstaculiza la implementación de un sistema de gestión por competencias

Entrevista para mandos medios

1. ¿Cree usted que el sistema de gestión por competencias ayudará al desarrollo personal y laboral de los trabajadores?
2. ¿Ud. cree que cada puesto de trabajo debería tener características propias?
3. ¿Ud. cree que dichos puestos deben ser ocupados por profesionales que posean un determinado perfil de competencias?
4. ¿Una gestión por competencias facilitaría en identificar los problemas de la empresa?
5. ¿Una gestión por competencias determinaría una mejora en la calidad de los productos?
6. ¿Cree que será complicada su implementación?
7. ¿Cree Ud. que existirá compromiso de la dirección?
8. ¿Los empleados están informados de todos los procedimientos en general?

Anexo 5

Cuestionarios para el análisis y descripción de puestos

A continuación se presentaran los cuestionarios realizados a los empleados de la empresa, tomando como referencia a Aguilar Morales (2010).

Cuestionario para el análisis de puesto

Nombre del Empleado:

Nombre del Puesto:

Departamento:

Dependencia Directa:

Años de Antigüedad:

Fecha de aplicación:

Condiciones de Trabajo

Status:

Días de trabajo:

Cantidad de horas de trabajo por día:

Cantidad de horas de trabajo por semana:

¿Se debe trasladar o viajar hasta la organización?

De contestar sí, ¿Cuánto tiempo?

Requisitos de Educación

¿Posee título de secundario completo? Sí Orientación:

¿Posee título universitario?

Nombre:

Cursos/Seminarios/Capacitaciones realizados:

Experiencia

¿Ha trabajado en otras organizaciones en el mismo puesto?

En caso de responder afirmativamente, ¿Cuánto tiempo? ¿Qué tipo de actividades realizaba?

Exigencias del puesto

¿Qué experiencia laboral (incluyendo los años trabajados), capacitación y/o nivel educativo se necesitan para desempeñarse en este puesto?

Mencione cualquier habilidad técnica que sea necesaria (mecnografía, manejo de PC):

¿Qué otra capacitación y otras habilidades se necesitan para cubrir este puesto?

Objetivos / Propósitos

¿Cuál es el propósito general y el objetivo de este puesto (por qué existe el puesto)?

Tareas primarias y secundarias del puesto de trabajo

Describa las tareas primarias y secundarias de este puesto

Tareas primarias:

Tareas secundarias:

Responsabilidades del puesto

¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

¿Este puesto implica responsabilidades de supervisión (es decir, de contratación, despidos, evaluaciones de desempeño)? Sí ____ No __ __ En caso afirmativo, consigne la cantidad y los cargos de los puestos que responden ante este puesto en forma directa o indirecta (es decir, tres secretarias, cuatro programadores):

Manejo de información

¿Este puesto implica el acceso a información confidencial? Sí ____ No ____

En caso afirmativo, explique:

¿Este puesto implica el acceso a o manejo de fondos de la empresa? Sí ____ No _ En caso afirmativo, explique:

Marque los factores que son importantes para desempeñarse exitosamente en este puesto:

Soluciones de problemas
Capacidad analítica
Habilidades de comunicación
Bilingüe
Habilidades interpersonales
Destreza

Responsabilidades de Supervisión

¿Usted realiza tareas de supervisión o es supervisado por alguien? ¿Por quién?

Explique

Aptitudes requeridas en el puesto

¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			

*Aspectos que favorecen y/u obstaculizan la implementación del Sistema de Gestión por
Competencias en una Empresa Familiar*

Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			
Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

Análisis de las exigencias físicas asociadas al puesto

Marque con una “X” las exigencias físicas que se aplican en su puesto de trabajo

- 1) Estar de pie
- 2) Caminar
- 3) Estar sentado
- 4) Levantar peso
- 5) Llevar objetos
- 6) Mover objetos
- 7) Manejar objetos
- 8) Hablar
- 9) Oír
- 10) Agacharse
- 11) Arrodillarse
- 12) Ponerse en cuclillas
- 13) Moverse agachado

Condiciones edilicias

**¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que
desempeña este puesto?**

Excelentes Buenas Regulares Malas Muy malas

Describa las condiciones en las que realiza su trabajo