



Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad de Ciencias de la Administración
Licenciatura en Recursos Humanos

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo.

Autores: CAMPOS, Marcos David - MARINI, Gastón César

Tutor: CANTOIA, María del Carmén.

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Plan de estudios: 1997

INDICE

GLOSARIO DE PALABRAS.....	5
RESUMEN	7
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	9
Breve historia institucional	10
Visión	13
Misión.....	13
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	14
PRE DIAGNÓSTICO.....	19
PROBLEMA	20
Justificación	22
MARCO TEÓRICO.....	23
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	24
Reseña histórica del análisis de puestos	24
Diseño de puestos	26
Técnicas para el rediseño de puestos	36
Análisis de Puestos	41
Análisis del puesto en un entorno cambiante	54
Descripción de puestos.....	56
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	64
¿Cómo definir una competencia?	66
Clasificación de competencias.....	67
Las competencias y la inteligencia emocional	75
¿Quién define las competencias?.....	77
Grados de competencia.....	78

Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias.....	79
Criterios efectivos para definir competencias	80
Definición de los niveles de competencias	81
Un esquema global por competencias.....	81
Definición de competencias	82
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	84
Aplicar el concepto de competencias a la descripción de puestos	84
La asignación de competencias a puestos	85
Evolución de las competencias.....	86
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	88
MODELO TEÓRICO ADOPTADO	102
MARCO METODOLÓGICO	107
Metodología para el diagnóstico	108
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	111
RESULTADOS.....	119
DIAGNÓSTICO	140
PROPUESTA DE MEJORA	142
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	144
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	155
CONCLUSIÓN	199
BIBLIOGRAFÍA	202
ANEXO I.....	204

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini



INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

FORMULARIO C

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:

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

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:

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



DEDICATORIA

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Dedico el presente trabajo a mi familia por haberme apoyado durante todo este tiempo y a mi compañero Marcos Campos.

Gastón Marini.

Este trabajo va dedicado a mi familia que me apoyo y a mi compañero de carrera Gastón Marini.

Marcos Campos.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo de esta casa de estudios y por la formación impartida. Además, agradecer a nuestra tutora, María del Carmen Cantoia, quien desde su lugar y aprendizaje nos motivó y guió en este proceso.

Agradezco el apoyo incondicional de mis padres y hermanos, por siempre confiar y motivarme a seguir adelante.

A mi novia Laura, por el empuje constante, la compañía e involucrarse en esta última instancia.

A mi compañero y amigo, Marcos Campos, por su constancia y paciencia a lo largo de toda la carrera.

Gastón Marini

Agradezco en primer lugar a mi familia por enseñarme el valor y el significado de esforzarse para estudiar, en segundo lugar a mis compañeros de trabajo por la colaboración a fin de que pudiese cursar y rendir, por último y sin dejar de ser menos importante que los otros a mi amigo Gastón Marini por su apoyo a lo largo de toda la carrera.

Marcos Campos

GLOSARIO DE PALABRAS

Ayudante de campo: Suele ser un entrenador con menor experiencia y más joven, aunque no siempre, que tiene la intención de ser primer entrenador en un futuro.

D: Código de puesto para personal de Deportes

Intendente: Encargado de gestionar las áreas de secretaría y maestranza

IA: Código de puesto para personal de administración

Iniciación deportiva: Evaluación del niño de hasta 6 años a fin de determinar a qué deporte se adapta mejor.

IM: Código de puesto para personal de maestranza

Monitor: Deportista avanzado que presta servicio ad honorem, con el objetivo de ganar experiencia técnica en la disciplina deportiva.

Preparador físico: se encarga de la evaluación, establecimiento de objetivos y planificación de los deportistas. A lo largo de la temporada se hace un seguimiento del trabajo físico y se reevalúa según los resultados. Este método permite preparar los planes de entrenamiento para cualquier disciplina deportiva y facilitar el trabajo técnico y táctico de los entrenadores.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

RESUMEN

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

El objetivo del presente proyecto fue proveer a un Club Social y Deportivo de la ciudad de San Nicolás, Pcia de Bs. As., una adecuada Descripción de Puestos basada en las competencias necesarias para cada uno de ellos, en las áreas administrativas, deportivas y operativas. La organización en cuestión, presenta diversos problemas, los cuales pueden resumirse en una ineficiencia en la gestión de recursos humanos.

Teniendo en cuenta esto, se realizaron charlas y entrevistas cara a cara con el personal y autoridades de la institución para saber cuánto era lo que se desconocía. Con esto, se pudo confeccionar un cuestionario y obtener la información necesaria, que sirvió para elaborar la Descripción de todos los Puestos del Club y determinar los roles y funciones. Por su parte, elaborar un Manual de descripción de puestos por competencia y nuevo organigrama para el Club.

Finalmente, con la consecución de lo establecido, se estima que el presente proyecto pueda ser el puntapié para futuros análisis y elaboración de metodologías serias de selección; como así también como parámetro para evaluaciones de desempeño.

PRESENTACIÓN

DE LA

ORGANIZACIÓN

Breve historia institucional

El General Manuel N. Savio fue un promotor de las industrias siderúrgicas, queriendo formar el cordón industrial para poder lograr el desarrollo del país. En este contexto fue que se instaló una empresa siderúrgica con capitales argentinos, en adelante *la Empresa*, ubicada hoy en el partido de Ramallo, Provincia de Buenos Aires.

Con el crecimiento de *la Empresa* y el gran volumen de personal que esta requería, se hizo necesario pensar en la construcción de viviendas para facilitar el acceso de los operarios y empleados de planta a su lugar de trabajo. En junio de 1949 se inició un barrio cercano a *la Empresa* ubicado en la ciudad de San Nicolás.

Los vecinos del barrio formaban una pequeña comunidad, ubicados en un lugar tan apartado de la ciudad, que también sintieron la necesidad de un espacio común como punto de reunión y esparcimiento.

El primer intento lo realizaron unos jóvenes moradores emprendedores en el año 1954. Comenzaron sus reuniones y surgió la iniciativa de crear una cancha de bochas, pero al poco tiempo cayó en desuso y se perdió la iniciativa.

Pasado el tiempo, se intentó nuevamente. La idea fue formar un equipo de fútbol y una ocasión más para la reunión de amigos. No obstante su crecimiento feliz, al corto tiempo el club se disuelve sin motivo aparente, pero resurge como la organización con nombres y figuras nuevas. Algunos vecinos conocidos convocaron a una reunión de proyecto de estatuto para presentar en asamblea y constituir las distintas subcomisiones. Las distintas subcomisiones se formaron para las siguientes actividades: revista, teatro, biblioteca, música, cine, deportes y folklore. En el marco institucional, los entusiastas organizadores repitieron las convocatorias a sucesivas reuniones, a fin de dar empuje y fundamento a una entidad que comenzaba una inscripción de socios.

En breve, comenzó a notarse que en el lugar que se hacían las reuniones de la Comisión Directiva y Subcomisiones iba quedando estrecho. A esta altura seguía el incremento de socios lo que obligó a pensar en un lugar más amplio.

Entre los entretenimientos de salón se destacaba el ajedrez. También tomaron protagonismo las reuniones de danzas folclóricas, a las órdenes de *un profesor especializado*.

También comenzó la práctica de atletismo con gran concurrencia de los niños del barrio. La Empresa prestó cuatro canchas de tenis y dos de básquet. Esto obligó a la contratación de personal idóneo para el mantenimiento de las mismas. Siempre con la colaboración de *la Empresa* para con “su” barrio, fue que se pudo compartir entre grandes y chicos la piscina de un hotel cercano junto con los huéspedes del mismo. Fue un llamado entusiasta, la ocasión contó con colaboración de un socio y un pequeño grupo de niños en esta práctica. Este Socio no era profesional, solamente un voluntario que los reunió para la enseñanza.

Como se iba incrementando el número de jóvenes nadadores se hizo necesario tomar su entrenamiento bajo control profesional.

Hacia los años 1963/64 la actividad de la formación deportiva seguía creciendo en la práctica de otras disciplinas y sus correspondientes subcomisiones. *La Empresa* brindó una cancha de bochas y dos de tenis. De este modo, esta última disciplina amplió las condiciones para su práctica. Ya se contaba con 45 personas que dominaban la técnica, *y por sus aptitudes demandaban un profesional en la materia* para lograr un perfeccionamiento.

Al año 1963, la institución ya había alcanzado la importancia de un Club que trascendía la ciudad con variadas disciplinas deportivas. Comenzaban las prácticas de judo y rugby, esta última era en sus inicios una novedad en la zona. El año de 1964 fue un año de importantes cambios. Se compró una mesa de billar y otra de casino y se le solicitó a *la Empresa* algunos muebles en desuso que estaban en depósito. También se instaló un cine, un espacio para practicar judo, una biblioteca, y hasta una peluquería **fue una etapa muy disfrutada, cumplió su ciclo y en silencio terminó.**

Las exigencias del crecimiento de la institución, en función de la diversidad de las actividades, inducen a tomar decisiones sobre la necesidad de elaborar un proyecto para la construcción de un gimnasio cerrado que cuente con los lineamientos reglamentarios **“Al año 1966 el club ya tenía 1120 socios”**.

El 4 de febrero de 1970 le llegó la adjudicación por parte de *la Empresa* de la tan ansiada pileta de natación.

Se toma el lapso de tiempo de los años 1969/70 como referencia de un periodo en que el club dejó de ser administrado por sus socios y pasó a gestión de *la Empresa*. En la historia que continuó desde allí reflejó el crecimiento del club a ritmo creciente, podríamos decir que el cambio lo favoreció. Fue en esta época en donde el club contaba con aproximadamente 12000 socios que en su mayoría venían asociado por la misma Empresa.

A comienzo de la década de los 90 *la Empresa* es ***vendida por el Estado*** a manos privadas, esta situación provocó una disminución notable del número de socios, cambiando así rotundamente la situación del Club. A partir de allí comienza una larga tratativa para que las instalaciones y el predio, que seguía siendo de *la Empresa*, pasará a ser de los socios.

El 15 de agosto de 1992 se funda el nuevo club con nuevo y definitivo nombre, sin perder la trayectoria ni la historia de la vieja institución del barrio. Distintas presiones hubieron para que fuera derivado a otros fines. En junio de 1994 la provincia, que se había hecho cargo, cede la administración a los socios del Club, hecho que se mantiene hasta la fecha.

Luego de un largo periodo de crisis, en el año 2006 el club comienza a repuntar en su actividad, contando hoy con aproximadamente 3150 socios y una plantilla de 48 empleados.

Visión

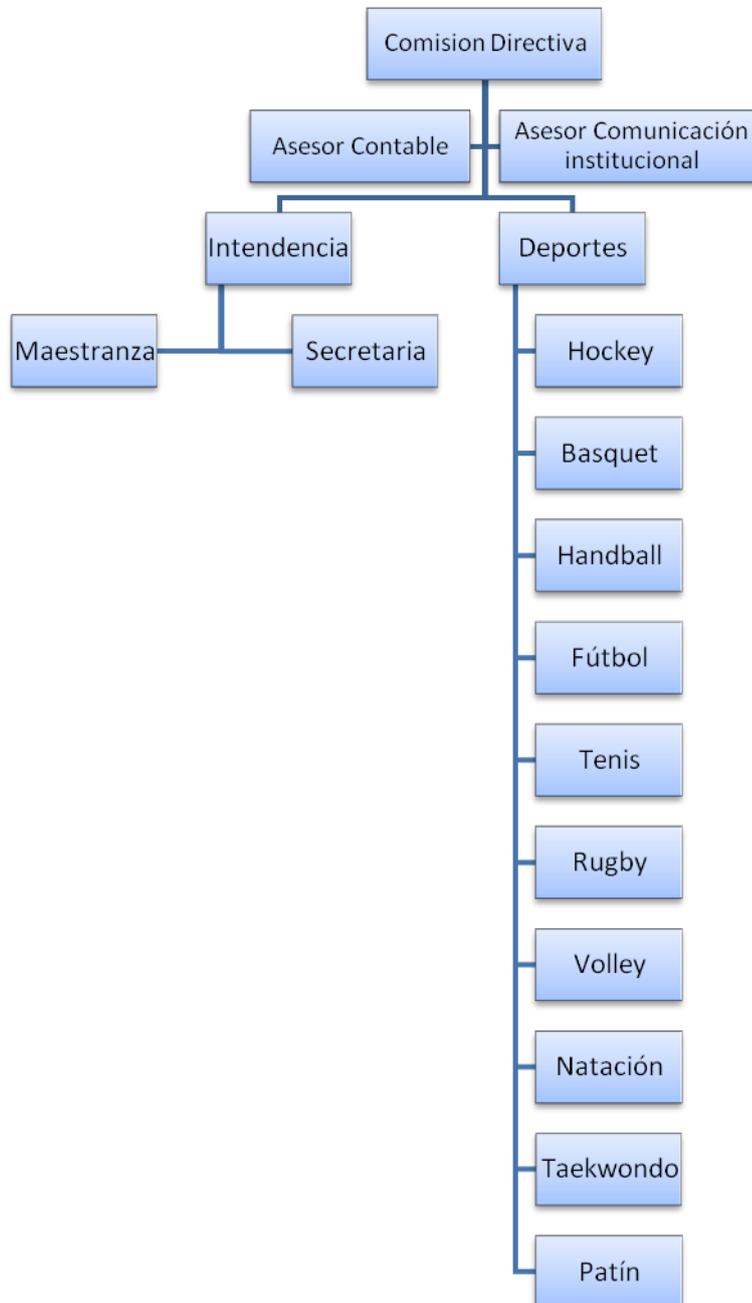
Sostener la rentabilidad del club para sobrevivir como institución, acrecentando el número de socios que practican deportes e interactúan con el club y así obtener mayores ingresos a través de la cuota societaria. Realizar inversiones, para extender las posibilidades deportivas.

Misión

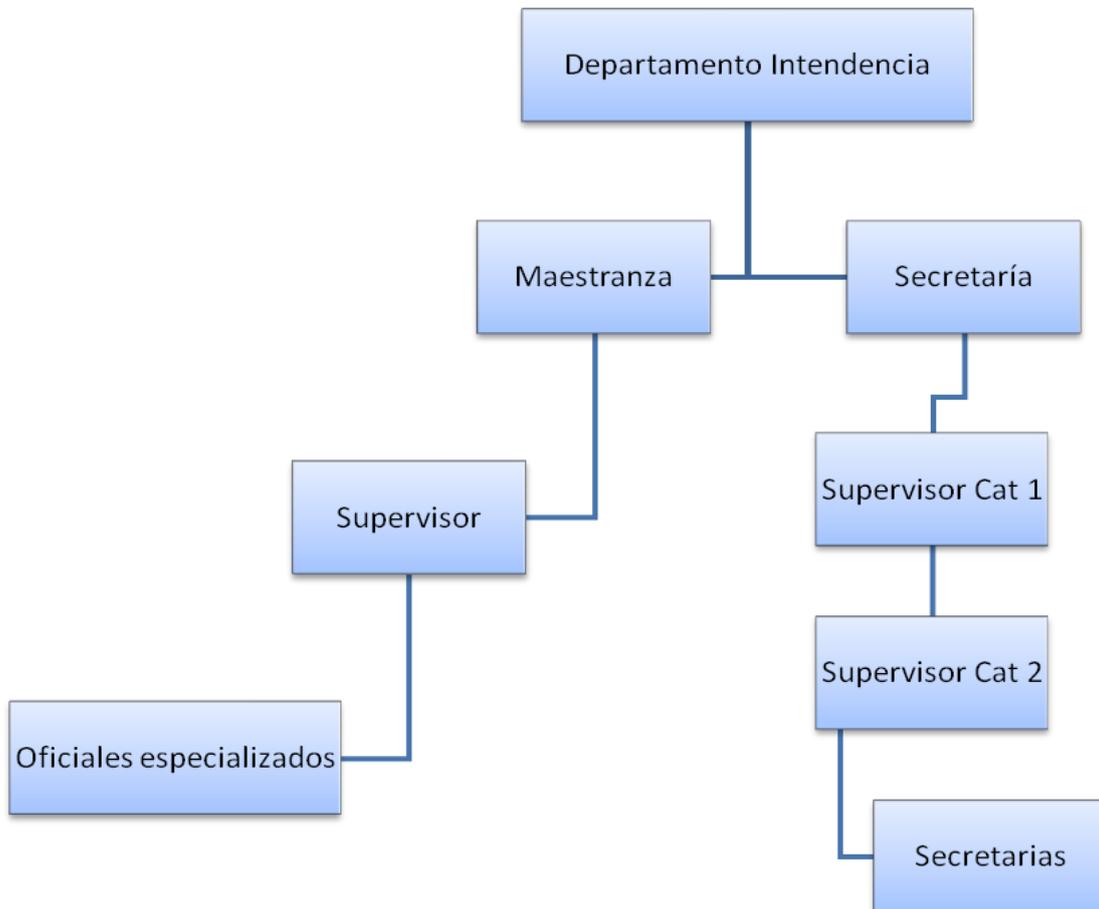
A través del Deporte y la cultura se busca que el socio pueda interactuar socialmente mediante las actividades que el Club plantea. En cuanto a lo deportivo se busca la integración del socio a la comunidad. Sobre todo a los niños que comienzan deportes, enseñándole la integración con otros niños, el trabajo en equipo, a cumplir reglas y mantener una disciplina deportiva, hacerle comprender que el deporte es salud y poder enseñarle los valores que lo pueden hacer un mejor recurso humano para la comunidad.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



DEPARTAMENTO INTENDENCIA



El Departamento de intendencia agrupa a, la secretaría y a al sector de maestranza.

Son sus atribuciones la de organizar al personal, y planificar las obras de mantenimiento del predio principal del Club.

Dentro de las facultades del sector de secretaria se encuentran las de:

- ✓ Atención al socio
- ✓ Pago de proveedores
- ✓ Pago de empleados

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

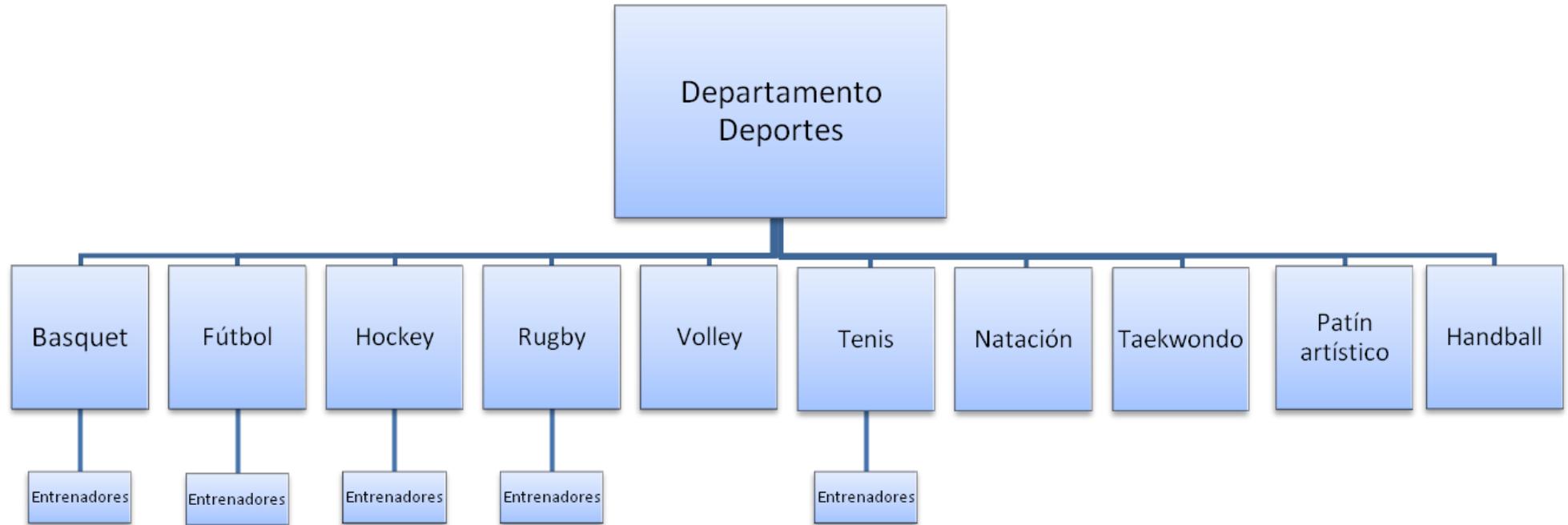
- ✓ Gestión de pases de jugadores (en conjunto con el área de deportes).
- ✓ Comunicados de prensa.
- ✓ Trámites administrativos varios.

Por otro lado el sector de maestranza se encarga del mantenimiento integral de las instalaciones a saber:

- ✓ Barrido
- ✓ Mantenimiento de canchas de tenis
- ✓ Mantenimiento de canchas de futbol
- ✓ Mantenimiento del sector náutico
- ✓ Mantenimiento de parques y jardines
- ✓ Higiene de los espacios comunes (baños, duchas, vestuarios)
- ✓ Piletas
- ✓ Instalaciones eléctricas
- ✓ Recolección de residuos sólidos
- ✓ Cerco perimetral
- ✓ Cancheros
- ✓ Tractoristas



DEPARTAMENTO DEPORTES



El **Departamento de Deportes** está encargado de todos los deportes que el Club ofrece a los socios y no socios del Club. Son sus responsabilidades:

- ✓ Proveer del personal idóneo para que cada deporte pueda llevarse a cabo.
- ✓ Escuchar activamente las demandas de cada subcomisión.
- ✓ Atender las inquietudes de cada profesor, entrenador, ayudante o cualquier persona involucrada en el deporte.
- ✓ Gestionar conjuntamente con la secretaría el pase o compra de jugadores para algunos deportes.
- ✓ Relaciones públicas con otros clubes de la zona.
- ✓ Conjuntamente con el personal de maestranza se responsabiliza de que las instalaciones deportivas estén en las mejores condiciones posibles.

PRE DIAGNÓSTICO

De las entrevistas mantenidas con personal de la comisión directiva y con los jefes de deportes y el intendente del club se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ No existe ningún procedimiento documentado en el cual figuren los perfiles de puestos que determinen las competencias necesarias para desempeñarse en los puestos de trabajo del club.
- ✓ Se carece de una estructura administrativa formal.

Los organigramas presentados en páginas anteriores son autoría de los alumnos en base a las pláticas mantenidas con el personal y comisión directiva.

PROBLEMA

De acuerdo a los puntos relevados en el pre-diagnóstico hemos detectado numerosas falencias que fueron también manifestadas por ellos, principalmente de desconocimiento de las funciones, roles y tareas de cada puesto de trabajo del personal de los distintos departamentos. También hemos percibido un problema de toma de decisiones a raíz del desconocimiento de los roles de cada posición y del estilo de gestión, y como no hay ningún tipo de inducción del personal, estos inconvenientes se manifiestan desde el ingreso de cada empleado.

En la actualidad estos problemas pueden visualizarse en el transcurso diario del club. Hace ya más de 3 años que se viene construyendo una pileta cubierta cuando la idea era que no iba a tardar más de año y medio. Sucede que en el transcurso de su construcción se ha tenido que contar con personal idóneo para seguir la obra, lo que generó muchas demoras y por lo tanto más inversión económica.

En general se contrata gente que esté en relación con alguien conocido y que trabaje en el Club, ya sea hijo, amigo o conocido, es decir, no existe una metodología de selección sería. Esto acarrea, según la comisión directiva actual, problemas graves por no ser personal idóneo para desarrollar una determinada función. Esta práctica se hace frecuente en vista que no existe una definición para cada puesto. Conocer en profundidad los pormenores de cada puesto en cada disciplina deportiva y administrativa es de vital importancia para cualquier institución. Por eso es que proponemos definir los puestos correctamente basándonos en las actividades que estos realizan. De esta manera consideramos que este aporte puede ayudar a planificar mejor la demanda de los recursos humanos que la institución pueda requerir en el futuro para lograr ser una institución eficiente.

En base a la información recabada en el pre diagnóstico nos preguntamos:

¿Cómo afecta la ausencia de un análisis y descripción de puestos en el desempeño diario y consecución de objetivos de los empleados no directivos de un club social, y deportivo?

Objetivos

General: Proveer al Club Social y Deportivo de una adecuada descripción de puestos basada en las competencias necesarias para cada uno de ellos, como así también las herramientas necesarias para medir el desempeño de los empleados en las áreas administrativas y deportivas. Establecer pautas de cambios a las prácticas que se presentan actualmente.

Específicos:

- Describir el funcionamiento de un Club Social y Deportivo.
- Realizar un diagnóstico organizacional de un Club Social y Deportivo
- Elaborar una propuesta organizacional, centrada en los perfiles de puestos, evaluaciones de desempeño, modalidad de selección y planificación para un club social y deportivo.

Justificación

La organización tendría que utilizar la planificación estratégica para establecer objetivos básicos y para desarrollar planes generales que le permitan alcanzarlos.

La falta de planeación en una organización puede hacer incurrir en varios costos que no son visibles, como resultado de una planificación inadecuada de sus recursos humanos, y la pérdida que resulta de esto, puede ser costosa en tiempo y desarrollo de la organización; pero esa falencia puede ser suplida cuando existe una reciprocidad entre los dos procesos.

Cuando se ha establecido una estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones fundamentales para la asignación de recursos entre ellas las relativas a la estructura, los procesos y los recursos humanos.

Las decisiones acertadas sobre la selección y planificación marcan una diferencia, en cuanto a eficiencia organizacional como también lo marcan las malas decisiones. Cuando se decide implementar un esquema de gestión por competencias el primer proceso que se deberá encarar, una vez definida las competencias, es el análisis y descripción de puestos.

Realizar todo este proceso de establecer competencias, análisis y descripción de puestos de cada uno de los puestos del personal ***no directivo del Club***, ayudará a que puedan aproximarse a una administración más eficiente, competitiva y acorde a la estrategia organizacional encarada por su comisión directiva.

MARCO TEÓRICO

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Reseña histórica del análisis de puestos

Los cimientos estructurales de las organizaciones son los trabajos que realiza su personal. De hecho, las organizaciones existen para que la gente pueda llevar a cabo un trabajo en un puesto determinado. Pero también nos interesa la eficacia en el trabajo y por ende debemos conocer las causas que hacen que un puesto de trabajo sea eficaz o ineficaz. (Gibson, James L, 1998)

Los antecedentes en búsqueda a encontrar dichas causas, se inician con los autores clásicos como Taylor con su estudio de “Tiempos y Movimientos”, que fue el primero en realizar una observación sistemática de cada una de las tareas llevadas a cabo para desempeñar un trabajo. A partir de Taylor y de otros autores como Gilbreth con sus estudios de los “Micro movimientos” se marca una primera etapa mecanicista de nuestro recorrido histórico.

H. Fayol propone un método científico: obtener e interpretar información de los puestos por medio de la observación, para que los administradores puedan interrelacionarlos con éxito.

La escuela de las relaciones Humanas se inicia con autores modernos, como E. Mayo que da una visión más psicológica para explicar los factores que afectan al comportamiento humano mediante las “Teorías Motivacionales” (la motivación de los trabajadores no es sólo de tipo económico como afirmaba Taylor). Otros autores, en la misma trayectoria, desarrollan su teoría: A. Maslow con su “Jerarquía de las Necesidades Humanas” (primarias: fisiológicas y de seguridad, y secundarias: sociales y de autorrealización); F. Herzberg que habla de la motivación del hombre

a través de los factores “Higiénicos” (o insatisfactorios) y “Motivacionales” (o satisfactorios); D. Mc. Gregor con las teorías “X e Y”; A.

Tannenbaum y su “Estructura Formal” de las organizaciones en las que se considera a las personas independientes e intercambiables del puesto que desempeñan; R. Blake y J. Mouton y su modelo de “Teoría del Liderazgo”, ampliado por Hersey y K. Blanchard en el “Liderazgo Situacional”; George Odiorne y su teoría de la “Administración por Objetivos”. Todas estas teorías llevan a la aparición del “Desarrollo Organizacional” con autores como Chris Argyris o Wendell y Bell que afirman la necesidad de cooperación entre empleados y organización hacia el cumplimiento de unos objetivos comunes en aras de alcanzar la calidad total.

Los aportes de todas y cada una de las teorías, desde el estudio de los tiempos y movimientos, hasta las teorías de las relaciones humanas y motivacionales que sentaron las bases para el desarrollo organizacional, tienen en cuenta todos los aspectos del trabajo: físicos y económicos y, cada vez con mayor influencia, aspectos sociales, técnicos, intelectuales, psicológicos y culturales.

Ésta es la reseña histórica de la evolución del concepto “Análisis de Puestos”. Un buen Análisis y Descripción de Puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y áreas del puesto, etc., es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Por eso es importante que las organizaciones cuenten con una descripción de puestos aun sin necesidad de realizar contrataciones, ya que no sólo favorece la selección de personal, sino también a gran parte del sistema de gestión y funcionamiento de las mismas. (García Noya, Hierro, Jiménez, 1997)

Una de las principales razones para la eficacia de un puesto está en el diseño que se le haya dado. Conseguimos diseñar un puesto de trabajo cuando logramos aclarar qué debe hacer cada uno de los empleados. En sentido más técnico, el diseño de un puesto de trabajo se refiere al proceso mediante el cual la dirección decide las tareas y la autoridad que corresponde a un determinado puesto de trabajo. Prescindiendo de los temas de carácter práctico que van unidos al diseño de los puestos de trabajo (es decir, los relativos a la eficacia en lo económico, político y monetario), su importancia social y psicológica está clara. El trabajo puede producir estrés psicológico e incluso perturbaciones físicas y mentales. Desde una perspectiva más positiva, cualquier puesto de trabajo puede proporcionar ingresos, valiosas experiencias, contribuir a mejorar la propia estimación, alcanzar el respeto ajeno y regular nuestra vida y nuestras relaciones con otras personas. Por consiguiente, el bienestar de las organizaciones y quienes trabajan en ellas, está relacionado con la forma en que la dirección diseñe sus puestos de trabajo. (Gibson, James L, 1998)

Diseño de puestos

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada. La manera en que diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones. Los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad. En gran medida la forma en que las personas se desempeñan y

cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. Tanto la productividad como la calidad de vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos puedan contribuir efectivamente a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos. El diseño de cada puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales. El diseñador del puesto toma estos elementos en consideración y se esmera en crear puestos que sean productivos y satisfactorios al mismo tiempo. No obstante, debe mantener varios elementos en la perspectiva y el equilibrio adecuados, por lo que algunos puestos son más satisfactorios o interesantes que otros. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseñó el puesto. Un empleo mal diseñado con frecuencia conduce a una productividad disminuida, a cambios constantes en el personal, ausentismos, quejas, sabotaje, recurso a los mecanismos sindicales, renuncias y otros problemas. En un diseño de puestos se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ **Elementos Organizativos:** los puestos de trabajo tienen elementos organizativos que hacen a su eficiencia. El principio fue formulado por primera vez por el investigador Federick Taylor, a principios del siglo XX, como se mencionó en el comienzo. Junto con otros investigadores Taylor dedicó gran parte de su investigación a la identificación de técnicas para el diseño eficiente de puestos de trabajo. El éxito que obtuvo mediante el uso de cronómetros y películas que ilustraban los distintos movimientos de determinadas labores dio origen a la disciplina ingeniería industrial y contribuyó al estudio formal de las

técnicas de administración. Gracias a sus esfuerzos se estableció que el principio de la especialización es esencial para diseñar puestos. El rendimiento tiende a incrementarse cuando se limita a los trabajadores a llevar a cabo un número reducido de tareas repetitivas. Los resultados de estas investigaciones, realizadas hace ya casi cien años, en ocasiones mantienen su validez y pueden resumirse en un enfoque mecánico del proceso de diseñar puestos:

Enfoque mecánico: esta técnica mecanicista requiere la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea. Tras completar la identificación de las labores, un grupo limitado de ellas se agrupa y concentra en un solo puesto. El resultado es la especialización. El proceso de especialización lleva a que se practiquen ciclos de labores breves, que duran sólo el tiempo necesario para llevar a cabo una operación determinada. La existencia de un ciclo de trabajo muy corto permite que el trabajador adquiera considerable experiencia en poco tiempo. Asimismo, la inversión que es necesario hacer para capacitarlo es mínima y el trabajo puede llevarse a cabo con rapidez considerable. El enfoque mecánico de la labor humana permitía alcanzar niveles máximos en términos de eficiencia, tiempo, esfuerzo, costo laboral, capacitación y tiempo necesario para el

aprendizaje. De hecho, este enfoque aún se utiliza en algunas operaciones industriales. Algunos lo consideran especialmente efectivo cuando los trabajadores disponibles tienen sólo una educación mínima, como ocurre con frecuencia en muchas regiones del mundo en desarrollo.

El diseño de puestos moderno, sin embargo, incluye también otros elementos organizativos como el flujo del trabajo, la ergonomía y las prácticas laborales:

Flujo del trabajo: el producto o servicio que se pretende obtener por lo general requiere que se logre un equilibrio entre los distintos puestos, para que el trabajo se efectúe de manera eficiente. Por ejemplo, es necesario terminar los remaches finales de la carrocería de un automóvil antes de instalar las puertas o las defensas. Una vez que se determina la secuencia correcta puede establecerse el balance en el flujo de la labor común.

Ergonomía: el diseño adecuado de la labor requiere tener en cuenta la relación física entre el operario y su labor. La ergonomía consiste en el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que opera. Aunque en ocasiones la naturaleza de las tareas que se efectúan no necesariamente varía debido a los principios

ergonómicos, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad relativa de uso. En algunas compañías, por ejemplo, las piezas que pasan frente a un trabajador pueden elevarse para que éste las manipule sin necesidad de agacharse. Una persona joven y fuerte no experimenta mayores dificultades una sola vez durante su labor diaria, pero es obvio que agacharse o ponerse en cuclillas muchas veces durante la jornada acabará ejerciendo un efecto negativo sobre la productividad diaria.

Prácticas laborales: son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. Los métodos que se emplean pueden originarse en prácticas tradicionales o en deseos explícitos de los trabajadores. En cualquiera de ambos casos, la flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de recursos humanos para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos como la necesidad de cumplir convenios establecidos con los sindicatos. Cuando las organizaciones ignoran estas prácticas en ocasiones surgen conflictos internos que pueden ser de gravedad.

- ❖ **Elementos del entorno:** un segundo aspecto del diseño de puestos se enfoca en asuntos como el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de empleados y sus expectativas sociales:

Habilidades y disponibilidad del empleado: las consideraciones respecto a eficiencia en la labor deben balancearse de acuerdo con el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la relativa abundancia o escasez de los mismos en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae en su lugar de trabajo.

Expectativas sociales y culturales: las expectativas de carácter social y cultural influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de puesto. Dada la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son primordiales en el proceso de diseñar puestos de trabajo. Por ejemplo, durante el siglo pasado en la mayoría de los países latinoamericanos existía una fuerza laboral con poca preparación y mínima educación formal, que aceptaba sin muchas dudas cualquier tipo de trabajo físico. A causa de la escasez generalizada de posibilidades de empleo, la disposición para aceptar prácticamente cualquier empleo era muy grande. A principios del siglo XXI, la situación ha variado fundamentalmente, pese a que en algunos casos las

condiciones económicas de ciertas regiones de América Latina aún son desfavorables. El nivel general de educación se ha elevado considerablemente, y junto con él el nivel de las expectativas de los trabajadores. Por ejemplo, hasta hace pocos años existía una rígida línea que separaba a los integrantes de las clases educadas de las clases trabajadoras. Aunque todavía están presentes, esas divisiones se atenúan y hacen menos extremas en la actualidad. Hace treinta años, por ejemplo, un obrero calificado de la industria de la construcción probablemente habría tolerado cierto trato, que hoy resultaría inaceptable para cualquier aprendiz. El problema de las expectativas individuales se complica aún más cuando se tiene en cuenta las crecientes influencias internacionales, con la inevitable presencia de diferencias culturales. En general, el especialista de recursos humanos debe evitar la tendencia a considerar que las demás personas juzgan el puesto y la organización desde el mismo ángulo que él. Las percepciones varían de manera fundamental de un individuo a otro y de uno a otro grupo social. Elementos muy variados, como los días de fiestas, los horarios de trabajo, las vacaciones, las pautas para descanso, las convicciones religiosas, los estilos administrativos y el nivel educativo de los trabajadores, afectan al diseño de puestos, especialmente en compañías que operan en más de un país. Cuando estas expectativas sociales no

se tienen en cuenta, la organización puede crear baja satisfacción y motivación, enfrentarse a vacantes difíciles de llenar y en general a una baja calidad del entorno laboral.

- ❖ **Elementos de conducta:** los puestos de trabajo no pueden diseñarse con base sólo en los factores de eficiencia. Los diseñadores modernos consideran en gran medida los datos que contribuyen a fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las de alto valor psicológico tienen especial importancia. Algunos investigadores concluyen que las personas con un intenso deseo de satisfacer sus necesidades individuales se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación.

Autonomía: el principio de la autonomía laboral consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para tomar decisiones otorgan responsabilidades adicionales que incrementan el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario, la ausencia de autonomía puede provocar que un empleado muestre apatía o que se desempeñe de manera ineficiente.

Diversidad: la ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca errores. Al dar variedad a los puestos, los diseñadores pueden reducir los errores ocasionados por el aburrimiento. La habilidad de controlar ciertos aspectos de la labor diaria (como la velocidad a la que fluye una línea de producción en una compañía de bebidas embotelladas, por ejemplo) añade diversidad a la labor y contribuye a reducir el aburrimiento y la fatiga. Tanto la autonomía como la diversidad en el puesto pueden propiciar a mejores niveles de satisfacción laboral.

Identificación de la tarea: un problema de algunos trabajos es que no proporcionan la posibilidad de identificarse con la tarea que se desempeña. Esto ocurre porque los trabajadores de ciertas empresas no pueden observar más que un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado. Esta circunstancia puede conducir a que el trabajador sienta un mínimo de responsabilidad y orgullo por su trabajo. Al completar su jornada al final del día, siente que no ha logrado nada. El nivel de satisfacción puede incrementarse considerablemente cuando las tareas se agrupan de manera que los empleados perciban que están aportando una contribución importante a la sociedad.

Relevancia de la tarea: un elemento muy relacionado con la identificación de la labor que se efectúa es la relevancia de la tarea. Este aspecto (saber que el trabajo que se realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la organización) hace que el puesto adquiera valor para quienes lo desempeñan.

Retroalimentación: cuando no se proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores acerca de su desempeño, éstos tendrán escasas razones para mejorarlo. Si los informes que se divulgan sobre los avances logrados son confiables y representativos de la labor, el resultado será un mejoramiento en el ánimo en el equipo de trabajo. Es necesario tener en cuenta que las noticias no siempre serán alentadoras o positivas; cuando sea este el caso, la información debe transmitirse de manera clara y confiable, pero evitando que tome un sesgo que pudiera llevar a algún integrante del departamento a concluir que la intención es culparlo por el revés que se ha sufrido. (Werther, William B; Davis, Kaith, 2002)

No es raro que los administradores y los supervisores confundan el proceso del análisis de puestos con el diseño de puestos. El primero es el estudio de los puestos tal como son percibidos, actualmente, por los empleados. Identifica las obligaciones de los puestos y los requisitos necesarios para desempeñar debidamente el trabajo. El diseño de puestos, que es una excrecencia del análisis, se refiere a la estructuración de los puestos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y

la satisfacción laboral de los empleados. El diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización. El diseño de puestos debe facilitar el logro de los objetivos de la organización. Por otra parte el diseño debe reconocer las capacidades y las necesidades de las personas que desempeñan el trabajo. (Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A, 2001)

Técnicas para el rediseño de puestos

Con frecuencia el punto de interés primordial para los gerentes de línea y los diseñadores de puestos es decidir si un puesto debe poseer mayor o menor nivel de especialización.

- ❖ **Bajo nivel de especialización:** cuando los puestos no están suficientemente especializados los diseñadores pueden optar por una simplificación del puesto. Las tareas que antes se incluían en un solo puesto de trabajo pueden repartirse entre dos más y se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria. El riesgo que se corre al simplificar un puesto de trabajo consiste en que la labor puede volverse monótona, lo que a su vez ocasiona errores o que la persona busque otra ocupación. Este problema potencial se hace más común en las economías avanzadas, donde el nivel de educación es más alto.

- ❖ **Alto nivel de especialización:** en muchos casos los trabajos rutinarios muy especializados, como es el caso de muchos puestos de trabajo en diversas fábricas, ofrecen limitado interés para muchas personas educadas, que sólo por necesidad económica aceptan estas

posiciones. A menudo, estos trabajos brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral. A fin de incrementar la calidad de vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos, los diseñadores pueden utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo. Los más comunes son:

Rotación de puestos: la técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la auto imagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización. Pese a todas estas ventajas, el experto en recursos humanos debe utilizar esta técnica con precaución porque en sí misma no mejora los puestos, y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Sólo debe utilizarse después de analizar otras posibilidades.

Inclusión de nuevas tareas: esta técnica permite expandir el número de funciones que se llevan a cabo en un puesto al añadir labores similares a las que ya se realizaban para proporcionar mayor variedad. La inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía porque extiende el ciclo de trabajo y demanda una gama más amplia de habilidades del trabajador.

Enriquecimiento del puesto: el nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, discutida arriba, consiste en añadir elementos a la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control. Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador mismo o del sindicato a que pertenezca; antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y el experto de recursos humanos deben verificar que no se generan tensiones o fricciones que no se habían previsto.

Grupos autónomos de trabajo: estos grupos de trabajadores (llamados también “equipos autodirigidos de trabajo”) desempeñan labores y tareas dentro una amplia gama de responsabilidades, que en ocasiones

incluyen actividades normalmente reservadas a los supervisores y gerentes. Los grupos autónomos de trabajo por lo general se integran de tres a quince trabajadores que se preparan intensivamente para efectuar cualquiera de las labores de las que el grupo es responsable. Los objetivos de la labor, fijados en términos de productos o servicios generados, se definen en términos del equipo en su conjunto y no de manera individual. El equipo toma decisiones colectivas respecto a cómo alcanzar las metas que se le fijaron. Las responsabilidades de trabajo se distribuyen dentro del grupo y a menudo se permite que los trabajadores intercambien tareas entre sí para evitar el cansancio y el tedio. La presión del grupo garantiza en muchas ocasiones que todos contribuyan a los objetivos, en especial porque los integrantes votan sobre aspectos como la aceptación de nuevos integrantes del equipo, medidas disciplinarias e incluso incrementos salariales y escalonamiento de las vacaciones. Estos equipos se crean por diversas razones. Algunas compañías consideran que este es el mejor medio para lograr alta productividad y calidad, en tanto que mejora la calidad de vida laboral. Otras organizaciones adoptan esta técnica para reducir los gastos administrativos pero cuando no se acompaña de otras justificaciones, esta razón sólo en contadas ocasiones justifica la formación de grupos. En países como Suecia y otras naciones

altamente industrializadas con gobierno que proporcionan una amplia gama de servicios sociales, compañías como Volvo, la fabricante de automóviles, adoptaron los grupos autónomos de trabajo en gran escala. En Suecia, igual que en otros países escandinavos, declinó notablemente la oferta de trabajadores en el mercado laboral. Si las tendencias demográficas actuales continúan, también los países latinoamericanos experimentarían una escasez considerable de trabajadores hacia mediados del siglo XXI, cuando la mayor parte de los países del área habrán alcanzado el punto de equilibrio demográfico en el que la población permanece más o menos estable y cesa el crecimiento acelerado de décadas anteriores.

En última instancia, el desafío de los especialistas de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los diseñadores de puesto en especial, es encontrar y establecer un balance adecuado entre la calidad de vida laboral y los resultados financieros de la compañía. El objetivo ulterior no es exclusivamente proporcionar un ambiente ideal de trabajo a los integrantes de la organización, pero tampoco lo es la obtención de resultados financieros a cambio de un inmenso costo humano. Los dirigentes tienen entre sí el desafío de mantener sus responsabilidades sociales, dentro del marco de referencia de las realidades de la competencia internacional, el cambio tecnológico, la diversidad cultural, los factores éticos y la necesidad de mantener e incrementar la eficiencia económica. (Werther et al, 2002)

Análisis de Puestos

Análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente”.

El análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre los puestos de trabajo al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos determinados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termina, da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los gerentes de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto. A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos. El propósito final consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales. En contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos de un puesto. Las descripciones y especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Estas decisiones podrán abarcar cualquiera de las funciones de recursos humanos, desde reclutamiento hasta despido. Por lo general, la realización del análisis de puestos es la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos. Si éste es bastante grande para tener una división de administración de compensaciones, quizá los miembros de tal división se encarguen del análisis. Los miembros del departamento de recursos humanos que se

especializan en dicho análisis tienen el título de analistas de puestos. (Bohlander et al, 2001)

El análisis facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más (operaciones, acciones, movimientos). La descripción, por su parte, consistirá en detallar en qué consisten cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el puesto de trabajo. (García Noya, 1997)

El objetivo del análisis de un puesto de trabajo es facilitar una descripción del mismo. De dicho análisis se recoge información sobre tres aspectos referidos al puesto:

❖ **Contenido del puesto de trabajo:** el contenido del puesto de trabajo alude a las actividades que exige el mismo. Según sea el puesto, la descripción será amplia o limitada. La descripción varía, incluyendo desde descripciones de tipo general de las actividades del puesto de trabajo hasta otras muy detalladas sobre cada movimiento de la mano o del cuerpo que exige el mismo. El análisis funcional del puesto de trabajo (AFP), uno de los métodos más utilizados, describe los puestos de trabajo teniendo en cuenta:

1. La función del trabajador con respecto a la información, las personas u otros puestos de trabajo.
2. Los métodos y técnicas que emplea.
3. Las máquinas, herramientas y equipo que utiliza.
4. Los materiales, productos, asuntos o servicios que produce.

Los tres primeros aspectos guardan relación con las actividades del puesto de trabajo; el cuarto con su rendimiento. AFP facilita unas descripciones de los puestos de trabajo que pueden servir de base para clasificarlos en función de cualquiera de las cuatro dimensiones antes mencionadas. Además de

definir las actividades, métodos y maquinarias del puesto de trabajo, AFP define también lo que su titular debe producir. Por consiguiente, AFP puede servir perfectamente como base para definir el rendimiento estándar.

AFP es el más popular y el más utilizado de los métodos de análisis de puestos de trabajo. Además, es el que recoge mayor cantidad de diferentes puestos de trabajo.

❖ **Requisitos del puesto de trabajo:** los requisitos del puesto de trabajo aluden a los estudios, experiencia, títulos y otras características personales que se espera que posea la persona que debe ejecutar el contenido del puesto de trabajo. Durante los últimos años, ha surgido la idea de que esos requisitos también deben identificar los conocimientos, capacidad y otras características personales exigidas para ejecutar el contenido del puesto de trabajo en un lugar concreto. Un método que goza de gran aceptación, el cuestionario del análisis del puesto (CAP), tiene en cuenta estos factores de tipo personal al analizar los siguientes aspectos del puesto de trabajo:

1. Fuentes de información fundamentales para rendir en el puesto de trabajo.
2. Procesamiento de la información y toma de decisiones básicas para un adecuado rendimiento.
3. Actividad y destreza físicas necesarias para el puesto de trabajo.
4. Relaciones interpersonales que exige.
5. Reacciones personales frente a las condiciones laborales.

El cuestionario de análisis de puestos de trabajo se puede adaptar a cualquier tipo de puesto de trabajo, incluyendo los de dirección.

❖ **Contexto del puesto de trabajo:** el contexto del puesto de trabajo alude a factores como las exigencias físicas y las condiciones del mismo, su grado de responsabilidad, el grado de supervisión que ejerce o requiere y las consecuencias de los errores que se cometan en el desempeño del mismo. El contexto del puesto describe el entorno en el que se debe ejecutar el trabajo.

Son numerosos los métodos existentes para analizar los puestos de trabajo. Cada uno ofrece respuestas diferentes a preguntas tan importantes como: “¿qué importancia tiene ese puesto de trabajo?”. Por consiguiente, la selección de un método de análisis a estos efectos dista mucho de ser trivial; por el contrario, es una de las decisiones más importantes en el diseño de los puestos de trabajo. (Gibson, James. 1998)

Podemos decir entonces, el análisis, descripción y documentación del puesto es una técnica de recursos humanos que de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

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 son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos, se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de ellas es la descripción de puestos, con prescindencia del tamaño de la organización.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos:

- ✓ Reclutamiento y selección;
- ✓ Formación;
- ✓ Compensaciones;
- ✓ Evaluación de desempeño;
- ✓ Desarrollo de carrera y planes de carrera;
- ✓ Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

El contenido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus contenidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, habilidades, etc. (Alles, Martha, 2011)

No todos los programas de análisis y diseño de puestos conllevan una solución instantánea de problemas que pueden haber aquejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la gran mayoría de las organizaciones justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre recursos humanos, que por su índole misma requiere el trabajo, las aportaciones y la cooperación de toda la organización.

Las labores que se derivan de esta base de datos pueden demandar mucho tiempo y arduo trabajo, pero son de esencial importancia para el éxito del funcionamiento de los recursos humanos, sobre todo en las corporaciones de tamaño intermedio o grande.

La información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través del proceso denominado Análisis de Puesto, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia porque influye en la mayor parte de las actividades de recursos humanos y en la estructura total de la organización.

Para obtener la información para el análisis de puestos se deben realizar pasos preliminares: en principio es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la organización a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconciertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración.

Cuando esto no ocurre, los empleados pueden sentirse amenazados y se resistirán a colaborar en el proceso de obtención de información. Otro importante paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos (personal, materia prima y procedimientos) y los productos de la organización (objetos y servicios). El conocimiento de la compañía y de la

comunidad son factores que contribuyen a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que resulte de mucha utilidad.

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno (la organización, el trabajo y los empleados), y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, el analista está en condiciones de:

- ❖ **Identificar los puestos que es necesario analizar:** antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de registros de la nómina de organigramas y de discusiones con los trabajadores y sus supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar mucho de los puestos de la compañía. Las presiones originadas por la competencia internacional obligan a las compañías a estructurar sus clasificaciones de puestos en categorías menos numerosas y más generales, lo que simplifica esta fase del análisis de puestos.
- ❖ **Elaborar un cuestionario para el análisis del puesto:** los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. En algunas industrias y dentro de ciertos países existen formularios aplicables a determinadas funciones. Mediante un programa de análisis de puestos se identifican deberes, responsabilidades,

habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro y no la diferencia que puede generar la inconsistencia en las preguntas formuladas. El departamento de personal no está limitado, ni debe limitarse, a utilizar un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial, y estos de los de carácter secretarial. El secreto radica en usar un solo cuestionario para un mismo puesto. Las preguntas que suelen formularse en los cuestionarios deben comprender:

Nivel e identificación: el cuestionario comienza con una identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización. La estructura básica de la organización puede variar con el transcurso del tiempo, por lo que es posible que un puesto pase de un departamento a otro, o incluso a una división distinta.

Deberes y responsabilidades: para ser útil, el formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, las distintas acciones que la persona lleva a cabo para cumplir sus obligaciones y una descripción adecuada de estas acciones y las condiciones en que se efectúan. Los aspectos de responsabilidad se expanden de manera considerable cuando el formulario se aplica a puestos ejecutivos. En muchas ocasiones es

conveniente definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable de la toma de decisiones, el control del flujo general del trabajo, la organización, la planeación a futuro y otras funciones gerenciales.

Características individuales y condiciones de trabajo: además de la información necesaria acerca del puesto en sí, los analistas deben obtener datos sobre las características que una persona debe poseer para llevar a cabo cierto trabajo. En esta sección se desea hacer evidente todo aspecto relevante, como formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. La información del entorno en que se realiza el trabajo también ayuda mucho a comprender el puesto. Resulta obvio que determinados aspectos generalmente no considerados esenciales cobran relevancia en ciertos campos profesionales. Por ejemplo, un aspirante a trabajar en el departamento de reparación de neumáticos perforados en un taller de mecánica necesita, entre otras características, fuerza física para mover las llantas de vehículos como camiones de carga. El interesado en conducir a grupos de turistas en excursiones internacionales debe poseer considerable resistencia física porque es muy probable que tenga que

desempeñarse bien aun si sólo puede dormir pocas horas.

Niveles de Desempeño: el cuestionario de análisis de puesto incluye también un espacio para informar a la persona que lo utilice respecto a los niveles de desempeño que se emplean para evaluar cómo está alcanzando sus objetivos el empleado. Cuando estos niveles no se determinaron bien o de una manera clara, el analista de puesto puede solicitar sus comentarios al supervisor o a expertos como los ingenieros industriales para fijar niveles de desempeños adecuados y razonables.

- ❖ **Obtener información para el análisis del puesto:** existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de análisis de puestos. El analista debe examinar las ventajas y desventajas de cada una de ellas, y sus distintos grados de precisión para seleccionar la que más convenga a su situación especial:

Entrevista: las entrevistas directas constituyen una forma efectiva para obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto especial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían

claros. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista. Con frecuencia el analista sólo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo para llevarlo a cabo.

Grupos de expertos: aunque también costoso y de lenta ejecución, el método de recabar las opiniones de un grupo de expertos reunidos especialmente para analizar un puesto permite llegar a resultados de alta confiabilidad. Por lo general el grupo lo integran trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos. A fin de obtener la información para el análisis de puesto, el analista realiza una entrevista con todo el grupo. Durante la reunión, la interacción de los integrantes del grupo puede aportar detalles y perspectivas que no se habrían conseguido de otra manera. Un beneficio adicional de este proceso puede ser que los integrantes del grupo revisen y clarifiquen aspectos determinados de su labor diaria.

Cuestionarios por correo: un método más rápido y menos costoso consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Con esta técnica es posible estudiar varios

puestos al mismo tiempo, a un costo relativamente bajo. Sin embargo, la precisión que se logra con este método es inferior porque algunas preguntas no se comprenden bien, algunas respuestas son incompletas y algunos cuestionarios, en especial en las organizaciones grandes, sencillamente, no se regresan a tiempo a la persona que los envió. En algunos casos estos cuestionarios se hacen llegar también a los supervisores para verificar las respuestas obtenidas.

Bitácora de empleados: otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. A intervalos de varias horas o días, según la naturaleza de la actividad, el empleado consigna las tareas que realiza. Si es posible establecer una ejecución sistemática de estas bitácoras, los resultados serán confiables. En ocasiones, éste puede ser el único método para reunir información de determinados puestos. El estudio y la verificación de estas bitácoras, no obstante, puede ser un proceso considerablemente lento y costoso.

Observación: la observación directa es lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable que las otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque el observador puede dejar de notar actividades que no se efectúan de

manera regular o periódica, pero que son igualmente importantes. A pesar de estos factores, la observación directa es el método idóneo en ciertas ocasiones, en especial cuando la labor es manual y repetitiva. En los casos en que los analistas cuestionan la información que recibieron de otras fuentes, la observación directa es el mejor método.

Combinaciones: ya que cada método muestra ventajas y desventajas, los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea.

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos permite que los departamentos de recursos humanos obtengan información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esta información la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. (Werther et al, 2002)

La definición sistemática del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Concretamente, este análisis sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de la administración de recursos humanos.

Si el análisis de puestos ha de alcanzar el propósito que se pretende, los datos recolectados sobre el puesto deben ser precisos. Hay que asegurarse de incluir todos los hechos importantes. El analista deberá estar alerta respecto a los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos, a fin de inflar sus

egos y su paga. Al entrevistarlos o al revisar los cuestionarios, deberá buscar cualquier respuesta que no concuerde con otros hechos o impresiones que haya recibido. Además, cuando recolecta la información de los empleados, debe investigar un grupo representativo. Siempre que el analista dude de la precisión de la información proporcionada por los empleados, debe obtener información adicional ya sea de ellos, de sus gerentes o de otras personas que conozcan o desempeñen el mismo puesto. Es práctica común hacer que las descripciones de cada trabajo sean revisadas por los ocupantes del puesto y sus gerentes. Asimismo, los resúmenes de descripción de puestos que aparecen en el Catálogo de Puestos pueden servir de base para la revisión del analista. El catálogo de puestos es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos.

Análisis del puesto en un entorno cambiante

El enfoque tradicional del análisis de puestos supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus titulares. Así es posible definirlos en forma muy significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el desempeño del mismo. Por desgracia, esta suposición no toma en cuenta los avances tecnológicos, que muchas veces son tan acelerados que los puestos (según se definen hoy en día) podrían ser obsoletos mañana. La siguiente cita, de un jefe de operaciones de una empresa de computación, manifiesta esta preocupación: “no necesito explicarles que ya no me alcanza el tiempo para mover las cajas con la velocidad necesaria. No puedo elaborar descripciones de los puestos todas las semanas. Por ello, seguimos contratando a las personas de acuerdo con las descripciones de los puestos, pero tan pronto como han sido contratados nos olvidamos de ellas”. Además, el recorte de personal, la adopción de equipos de trabajo, las exigencias

de las organizaciones pequeñas o la necesidad de responder al cambio global pueden alterar la naturaleza de los puestos y los requerimientos de las personas para desempeñarse con éxito. En un entorno dinámico, en que las demandas del puesto cambian con rapidez, los datos del análisis de puestos pueden perder precisión rápidamente y la información desactualizada del análisis de puestos puede obstaculizar la capacidad de una organización para adaptarse al cambio. Donde las organizaciones operan en entornos de cambios rápidos, varios enfoques novedosos del análisis de puestos pueden ajustarse a las modificaciones necesarias. Primero, los gerentes pueden adoptar un enfoque orientado al futuro con relación al análisis de puestos. Este análisis “estratégico” de puestos requiere que los gerentes tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de obligaciones (o deberes) y tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. Segundo, las organizaciones pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en que el énfasis radique en las características de las personas con más éxito en el puesto y no en las obligaciones, tareas, etc. normales del puesto. Estas competencias deberían concordar con la cultura y la estrategia de la organización e incluir aspectos como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad para tomar decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación. Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejora organizacional es la preocupación fundamental. Ninguno de estos enfoques carece de problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de la ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica. (Bohlander et al, 2001)

Descripción de puestos

En conjunto, las aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal y le permite desempeñar las siguientes tareas y labores:

- ❖ **Descripción de puestos:** una descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían de una a otra compañía. Los elementos básicos en una descripción de puestos son:

Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.

Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.

Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas. Y los elementos variables de una a otra compañía son:

Resumen del puesto y sus responsabilidades:

después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las principales responsabilidades se describa en términos de acciones específicas. Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan, con razonable grado de precisión. En todos los casos, la tendencia moderna se dirige a destacar y precisar el desempeño más que los aspectos meramente pasivos.

Condiciones de trabajo: en esta parte de la descripción se plasman las circunstancias y las condiciones en que se desempeña la labor. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

Aprobaciones: el grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puesto es un elemento fundamental,

por lo que es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que participaron en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realizó de manera adecuada. La fecha en que se hizo la última verificación es de obvia importancia porque señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de recursos humanos y de los especialistas del área.

- ❖ **Especificaciones del puesto:** hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales resulta una obvia necesidad. En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer. En el caso de un instalador de alfombras, por ejemplo, la descripción de su labor esencial puede abarcar aspectos como la forma de retirar las alfombras que se van a reemplazar, la preparación de la superficie o piso sobre la cual se va a operar, incluyendo la instalación de las superficies de soporte o relleno, el corte de la alfombra nueva, el proceso de aplicarla y fijarla adecuadamente. La

especificación de las características humanas que necesita el instalador puede incluir la necesidad de poseer cierta habilidad para efectuar cálculos geométricos y aritméticos, la condición física requerida para trabajar en posiciones incómodas durante lapsos considerables y la coordinación muscular indispensable para efectuar operaciones como el corte de una alfombra.

❖ **Niveles de desempeño en el puesto:** el análisis de puesto tiene una aplicación adicional: permite formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en objetivos de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeños claros y razonables es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores puede descender cuando no existen niveles adecuados. En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que están lográndose las metas para las que se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de recursos humanos porque les ayudan a evaluar y medir el desempeño general, y a controlarlo. Todos los sistemas de control poseen cuatro características: tienen parámetros, efectúan mediciones, requieren correcciones y proporcionan retroalimentación. Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones muestran desviaciones importantes respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de recursos humanos y los gerentes de línea intervienen en el proceso e

instrumentan acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que retroalimenta la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros establecidos (cuando éstos se fijaron de manera equivocada) o en las normas que rigen las labores diarias.

- ❖ **Organización de la base de datos:** al margen de si la información sobre el puesto se mantiene en forma de registros impresos o electrónicos, en todos los casos los puestos de trabajo constituyen el principio rector para su organización. Además de esto, se cuenta con información de análisis de puestos que considera la existencia de familias de puestos. Una familia de puestos es un grupo de empleos íntimamente relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor. Por ejemplo, los puestos de secretaría, mecanógrafa y asistente de oficina conforman una familia de puestos. Determinar la existencia de estas similitudes permite facilitar las transferencias de puestos, la capacitación, la asesoría profesional, la compensación y varios aspectos adicionales. Las familias de puestos se establecen mediante diversas técnicas. Una de ellas consiste en estudiar cuidadosamente la información sobre el análisis de puestos. Cuando los datos que contienen las diversas descripciones de distintos puestos coinciden entre sí o se parecen mucho, se han identificado puestos que tienen requerimientos muy similares. Otra posibilidad es realizar entrevistas con los gerentes o supervisores de línea, quienes en ocasiones pueden determinar las labores que caracterizan ciertos aspectos de los departamentos de los que son responsables. (Werther et al,2002)

Otro modelo para describir puestos de trabajo según Bohlander, dice que una descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones. Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones. Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo establecen el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

- ❖ **Nombre del puesto:** la selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. Por ejemplo, “ingeniero de sanidad” es más atractivo que “recolector de basura”. Segundo, de ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. Es obvio que títulos como “inspector de carne”, “ensamblador de artículos electrónicos”, “vendedor” e “ingeniero” dan una idea de la naturaleza de las obligaciones que suponen estos puestos. El nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, un “ingeniero junior” indica que este

puesto tiene un nivel menor que el de “ingeniero senior”. Otros nombres que indican el nivel relativo dentro de la jerarquía organizacional son los de “ayudante de soldador” y “asistente de laboratorio”.

- ❖ **Sección de identificación del puesto:** por lo general, en una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza y el número de código del catálogo de puestos. Generalmente, la “descripción de puesto” aparece al final de esta sección y sirve para diferenciarlo de otros, algo que quizá el nombre del puesto no logre por sí solo.
- ❖ **Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto:** los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, pero no siempre, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada indicar las herramientas y equipos que utiliza el empleado para desempeñar el puesto. La sección de obligaciones del puesto sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar.

- ❖ **Sección de especificaciones del puesto:** se afirmó antes, las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, ésta abarca dos áreas: 1) la habilidad necesaria para realizar el trabajo y 2) las demandas físicas que impone el puesto. Las habilidades adecuadas para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Las demandas físicas se refieren a cuánto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar peso o hablar para desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

Los gerentes consideran que las descripciones del puesto son una valiosa herramienta para las funciones de administración de recursos humanos. No obstante, con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

1. Si están mal redactadas (esto es, usan términos vagos en lugar de específicos), proporcionan poca guía para el ocupante del puesto.
2. A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.
3. Quizá transgredan la ley al contener especificaciones que no se relacionan con el puesto.
4. Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante del puesto y reducir la flexibilidad de la organización.

Al redactar una descripción del puesto, es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos. Deben eliminarse las palabras y frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito, es el empleado que realiza el trabajo. Los términos “a veces, en ocasiones” y otros similares sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando. El término “puede”, u otros similares, se utiliza en relación con las tareas que sólo realizan algunos trabajadores. Incluso aunque estén escritas, las descripciones y especificaciones del puesto pueden ser vagas. Las decisiones de personal que involucran a solicitantes o empleados basadas en criterios vagos o que no se relacionan con el puesto, cada vez se cuestionan más. En especial, los gerentes de empresas pequeñas (en que los empleados pueden desempeñar muchas tareas distintas) deben preocuparse por la redacción de las descripciones específicas del puesto. Los gerentes pueden considerar que la redacción de las descripciones del puesto es un proceso tedioso que los distrae de otras responsabilidades de supervisión. Por fortuna, existen paquetes de software que simplifican esta tarea que consume mucho tiempo aunque es muy necesario. (Bohlander et al, 2001)

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Bajo el término de “competencias” se suelen englobar varios conceptos, desde los conocimientos hasta las competencias propiamente dichas. Asimismo se menciona el término “competencias” junto con otras palabras (por ejemplo: “competencias técnicas” o “competencias de conocimientos”) para referirse a los conocimientos. En cuanto a las competencias propiamente dichas, se las denomina “competencias

de gestión” o “competencias conductuales”. Para simplificar usaremos los términos conocimientos y competencias sin aditamento alguno para referirnos a unos y a otras. Más adelante se dará una definición precisa del término “competencias”.

Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias, y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible. Es por esto que están en la parte inferior de la pirámide, no porque sean menos importantes; por el contrario, son la base.

Ejemplos de conocimientos:

- Informática;
- contabilidad financiera;
- impuestos;
- leyes laborales;
- cálculo matemático;
- idiomas;
- entre otros.

Ejemplo de competencias (que se observan a través de comportamientos):

- Iniciativa, autonomía;
- orientación al cliente;
- relaciones públicas (como competencia, no como conocimiento);
- trabajo en equipo;
- comunicación;
- liderazgo;

- habilidad analista;
- entre otras.

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como “Liderazgo”, puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado entre los diversos puestos. “Capacidad de aprendizaje” puede ser definida como una competencia para niveles iniciales no incluirse en niveles de dirección o definirse un grado o nivel menor para estos.

Por otro lado la autora Matha Alles hace una breve referencia a diferentes autores y algunos ejemplos en materia de gestión por competencias.

¿Cómo definir una competencia?

Si bien fue David McClelland el propulsor de estos conceptos, comenzaremos por la definición de competencias de Spencer y Spencer: “*Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación*” (Spencer y Spencer, 1993).

- ❖ **Característica subyacente:** significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- ❖ **Causalmente relacionada:** significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

- ❖ **Estándar de efectividad:** significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio.

Es importante destacar que Spencer y Spencer no incluyen en la definición de competencias el concepto de “comportamientos”, aunque los mencionan más adelante.

Siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento 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.

Clasificación de competencias

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- ❖ **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetos y lo alejan de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- ❖ **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado al deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- ❖ **Concepto propio o concepto de uno mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo. Los valores de una persona 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.

Por ejemplo es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una

evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

- ❖ **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento en una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y donde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- ❖ **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una carie sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas

de código en un orden lógico secuencial. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

- **Visibles** (más fáciles de identificar): destrezas (abordados más frecuentemente) y conocimiento.
- **No visibles** (más difíciles de identificar): concepto de uno mismo y rasgos de personalidad

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

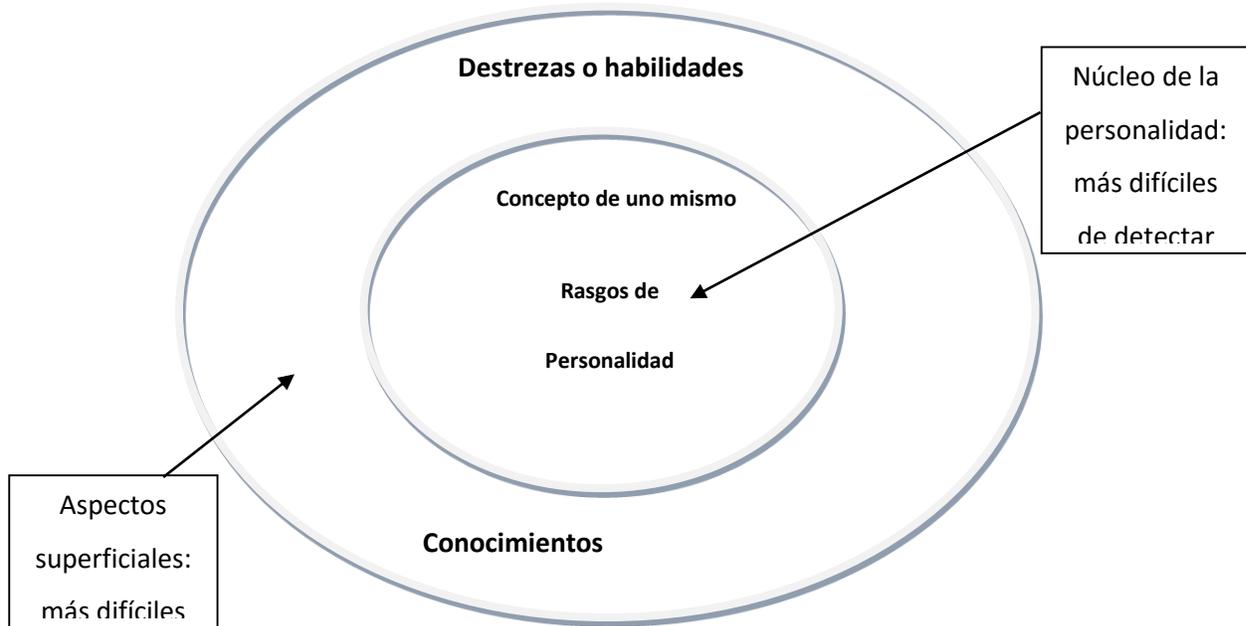
Continuando con los autores mencionados, estos introducen el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos; las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase superficial por estar en la superficie).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimiento y habilidades (contratando masters en Administración de Empresas

de buenas universidades) y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buen management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que requieren para los puestos específicos. Como dice un director de personal: “se le puede enseñar a un pavo trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”.

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

Clasificación de competencias según su dificultad de detección:



Fuente: Spencer y Spencer

La autora expuso hasta aquí el tema de competencias en base a autores norteamericanos; hará un pequeño resumen de cómo aborda el tema una autora francesa, Claude Levy-Leboyer (Levy-Leboyer, 1992). Esta profesora de Psicología del trabajo resume el tema de la siguiente manera:

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

En este punto Martha Alles señala que Levy-Leboyer incluye el concepto de comportamiento en la definición de competencias.

¿Las competencias son individuales? Si esto es así, ¿cuál es la relación con las empresas? Para Levy-Leboyer, “las competencias individuales y competencias claves de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.”

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

¿Cómo se identifican unas y otras? Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en

cambio, utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa.

Los diagnósticos de competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. El análisis de las competencias de la empresa permite definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

Las competencias individuales son propiedad del individuo. Las competencias de la empresa son desarrolladas en común por los individuos, pero pertenecen a la empresa. De todos modos los diferentes autores coinciden en que la supervivencia de las empresas depende de su capacidad para crear conocimientos en sus recursos humanos y utilizarlos.

Otros autores citados por Martha Alles, que han abordado esta temática y que cabe mencionar son (Lucia y Lepsinger, 1999), quienes aportan una mirada interesante sobre el modelo de competencias. Estos autores hacen una diferencia, en el modelo, entre las competencias innatas y las adquiridas. Presentan un gráfico ilustrativo que denominan *Competency Pyramid*, respecto del cual dicen: un modelo de competencias debería incluir las habilidades innatas y las adquiridas. De este modo sería una pirámide esencialmente construida sobre la base de los talentos inherentes (innatos) y que incorporaría los tipos de habilidades y conocimiento que pueden ser adquiridos a través del estudio, el esfuerzo y la experiencia. El tope de la pirámide es un conjunto específico de comportamientos que son la manifestación de todas las habilidades innatas y adquiridas discutidas anteriormente.

Expresar estas habilidades en términos de comportamientos es importante por dos razones: 1) permite definir ejemplos para su más sencilla detección y evaluación, y 2) los comportamientos se pueden desarrollar de alguna manera.

“Competency Pyramid”



Las competencias y la inteligencia emocional

Martha Alles cita a Daniel Goleman (Goleman, 1999) quien dice: las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan

sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quién se asciende y a quién se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quién tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quién es más propenso a descarrilar. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente miden características cruciales que nos hacen aptos para futuros empleos.

Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. No se trata de una moda pasajera, de la panacea gerencial del momento. Al coeficiente intelectual debe adicionársele el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales. El “poder” hacer, que se deriva de la educación formal, el entrenamiento y la experiencia, se combina con el “querer” hacer representado por competencias tales como: motivación para el logro, deseo de asumir responsabilidades y honestidad en el accionar. Estas competencias aumentan la productividad, agregan valor al trabajo y brindan satisfacción.

Se considera a la empleabilidad como un factor importante defendiéndose como una chance de encontrar o no un empleo. Entre los aspectos claves para mantenerse interesante a los ojos de un futuro empleador se señala: capacidades actualizadas permanentemente, compromiso, disponibilidad para el trabajo y la

actitud frente a una búsqueda. Todos estos aspectos se encuentran dentro de los “factores emocionales”.

Daniel Goleman también aclara algunos “conceptos erróneos”. Inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos; por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal que expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

¿Quién define las competencias?

La insoslayable participación de la máxima conducción

Este no es un tema menor; en todos los casos que conocemos, es imprescindible este compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de un menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas. Si recurre a la ayuda de una consultora externa ésta deberá trabajar, sin excepción, con el número uno de la empresa para definir las competencias. Los llamados “Diccionarios de competencias” son infinitos como la imaginación de los distintos especialistas; por lo tanto, como la empresa no es de los consultores, será ella misma la que deberá definir sus propias competencias o factores claves del éxito. Las competencias así definidas se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia capacidad de aprendizaje tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área. Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Un buen ejemplo de este concepto lo podemos encontrar en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo liderazgo para el CEO de la compañía que para el jefe de empleos o el de capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

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

Grados de competencia

Además de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia 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 estas depositan su confianza en él.

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

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

A partir de esta apertura de la competencia liderazgo en niveles, se debe, en un segundo paso, asignar los niveles requeridos a cada puesto. No se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista programador, por poner dos posiciones extremas. De todos modos, el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna; por lo tanto, en el ejemplo expuesto el grado D no puede no ser asignado a un puesto. Si el liderazgo no fuese necesario para un puesto, simplemente no se asigna la competencia. No es buena idea asignarla en un grado negativo.

Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la Visión de la empresa: hacia dónde vamos; los

objetivos y la Misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- Definir Visión y Misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- Definición de las competencias.
- Definición de grados o niveles.
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- Implantación del sistema.

Criterios efectivos para definir competencias

Los pasos necesarios:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información.

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneración.

Definición de los niveles de competencias

La asignación de niveles o grados a los diferentes puestos se realiza de manera “artesanal”, es decir, analizando caso por caso y en relación con el puesto.

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 recursos humanos.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

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

El propósito de la implantación de un modelo de competencias se relaciona con dos ejes básicos vinculados entre sí: por un lado, lograr que las personas que integran la organización estén alineadas con la estrategia, y, por otro, desarrollar las capacidades de las personas a fin de que esta alineación sea más efectiva y beneficiosa.

Cuando los sistemas son diseñados adecuadamente y llevados a la práctica de manera correcta, la situación que se plantea, entre empleados y empleadores, es del tipo “ganar-ganar”; es decir, es buena para ambas partes.

Definición de competencias

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

Aunque los modelos de management en relación con competencias hacen referencia, en todos los casos, a las denominadas *competencias conductuales*, existen autores y profesionales de área que confunden la temática englobando bajo el nombre de competencias tanto a éstas como a los conocimientos. Si bien puede decirse que los conocimientos son competencias técnicas y las competencias conductuales son competencias de gestión, conocimiento y competencia no son lo mismo.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su Visión y Misión, y todo el material disponible con relación a la estrategia. Este punto de partida puede darse a partir

de la información disponible o bien redefiniendo todo estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada. El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición de modelos de competencias. Las competencias, definidas en función de las estrategias de cada organización, se clasifica 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.

Si bien, en los primeros tiempos, para la definición de competencias se partía del estudio de ciertos referentes dentro de la organización, esto fue dejado de lado al comprobarse que se transferían a los modelos no sólo las virtudes de estos referentes sino también algunas características no convenientes. Asimismo, el sentido común indicó otros cambios, tales como la simplificación de las definiciones de modelos para asegurar su puesta en marcha y posterior vigencia. En los descriptivos de puestos las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado *diccionario o catálogo de competencias*, confeccionado a medida de cada organización.

Es importante remarcar cómo se define una competencia, ya que con alguna frecuencia se hallan organizaciones que trabajan de manera equivocada, quizá como producto de incorrectas definiciones del modelo. Si los distintos niveles se definen sólo con una palabra (por ejemplo “grado A como un nivel excelente de

competencia”), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone de un modelo de competencias.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Aplicar el concepto de competencias a la descripción de puestos

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa prepara un análisis de puestos al estilo tradicional, pregunta: ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?

En cambio, cuando se presenta un análisis de puestos por competencias se pregunta, además: ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?

Si el entrevistado no está familiarizado con el concepto de competencias, no podrá responder esta pregunta. El especialista en recursos humanos deberá formular las preguntas de otro modo para obtener las respuestas deseadas.

De todos modos, debe tener en cuenta que en todos los casos la definición de competencias se realiza a partir de la alta dirección; por lo tanto, se deberá confirmar la información con los niveles jerárquicos superiores.

Otra de las ventajas de trabajar con esta metodología es que las descripciones pueden realizarse, en ocasiones, por familias de puestos, si se desea dar preeminencia a las competencias y no describir en forma detalladas las tareas.

Por lo tanto, dentro de un esquema de competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe

contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario. Por ejemplo, competencia: trabajo en equipo; grado necesario: B.

De todos modos, cada organización deberá decidir cómo describir el puesto, ya que pueden indicarse las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

La asignación de competencias a puestos

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto.

En este punto es importante señalar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define qué capacidades son necesarias para desempeñarse

exitosamente en esa posición. Por lo tanto, el documento con el que se trabaja para hacer la asignación de competencias a puestos es el *diccionario de competencias o catálogo de competencias*.

El *diccionario de competencias* se utiliza en los distintos subsistemas de recursos humanos para evaluar a las personas; por ejemplo, en los procesos de selección o evaluación del desempeño.

Evolución de las competencias

Al trabajar por competencias para el desarrollo de un individuo, deben evaluarse sus competencias. Esto podrá ser a través de evaluaciones específicas o como resultado de la evaluación del desempeño, comparando dicha evaluación con lo requerido por cada puesto y su evolución en los planes de carrera.

Por ejemplo, así pueden evolucionar las competencias para un área de tecnología:

- Analista programador: capacidad técnica y seguridad.
- Analista de sistemas: pensamiento analítico (significa que a las dos anteriores se adiciona esta).
- Líder de proyecto: conducción, liderazgo y autocontrol.
- Para cada jefatura, las competencias evolucionan en un curso diferente.
- Jefe de métodos: orientación a resultados, iniciativa, tenacidad y flexibilidad.
- Jefe de tecnología: orientación a resultados, iniciativa, tenacidad y flexibilidad.
- Jefe de base de datos: tenacidad.

- Gerente de sistemas: relaciones interpersonales, persuasión, capacidad de organización y flexibilidad.

Si analizamos las competencias de este ejemplo, veremos que son iguales las de las jefaturas de métodos y tecnologías, y difiere la del jefe de base de datos. Por otra parte, todas las jefaturas suman las de los tres niveles iniciales.

En síntesis, en la medida en que se sube en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar, o cambiar su peso específico para la posición. Muchas compañías solicitan la competencia liderazgo en niveles iniciales, como un modo de asegurarse cuadros gerenciales para el día de mañana, pero no se la requiere con el mismo grado que para gerente del área.

Revisiones

El éxito de los programas de análisis de puestos se basa, entre otras cosas, en las revisiones periódicas. No es necesario que éstas tengan una fecha rígida, por ejemplo una vez al año. Dependerá de la compañía, del negocio o de la función.

Las descripciones de puestos deben ser revisadas; las organizaciones son entes vivos que se modifican por causa del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios estratégicos y/o de conducción, fusiones y adquisiciones, etc.

Aclaración: si una organización no ha implementado un esquema integrado de gestión por competencias, puede de todos modos tomar estos lineamientos generales presentados. (Alles Martha, 2011)

Evaluación de desempeño.

Evaluar el desempeño es medir la evolución de un resultado en un lapso de tiempo determinado. Por lo tanto implica de antemano conocer QUE se va a evaluar, COMO será evaluado, QUIEN será el evaluador y sobre todo cual es el OBJETIVO que se persigue con esto. La aplicación de esto implica dar un feed back para mejorar el desempeño.

Esta herramienta tiene tantas variantes como organizaciones existen. La diferencia, sin embargo, la debe marcar el criterio con el cual se utilizará y cómo será la información que de ella provenga.

Las organizaciones no tienen los mismos recursos y tampoco tienen la misma evolución en la filosofía y herramientas de gestión con la cual se administran. Es muy probable que para usar criterios más evolucionados como el de Administración del Desempeño y Evaluación Multinivel (360°), en una organización de corte tradicional, primero deba sensibilizar la cultura y enseñar a utilizar elementos más simples.

Toda evolución dentro de la organización como así también toda instancia de capacitación lleva su consecuente evaluación, y esto es lo que a lo largo del tiempo ha llevado a diversos profesionales del tema a desarrollar herramientas orientadas al desarrollo de las personas y potenciando el valor de la administración del desempeño.

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es el grado de eficiencia con el cual la persona desarrolla su tarea. Por lo tanto, si decimos que existe evaluación del desempeño, debe también existir *un parámetro* con el cual medir ese rendimiento; uno de ellos, es la Descripción de Puestos.

El propósito de la evaluación es sacar una imagen al desempeño de una persona en un momento determinado, medir la calidad de su trabajo, el cumplimiento de los objetivos y la productividad conseguida. Entre otras ventajas podemos mencionar que suministra información para:

- *Mejorar el desempeño:* a través de esta se puede inferir en la mejora del desempeño de la persona.
- *Políticas de Compensación:* las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir aumentos por méritos.
- *Decisiones de ubicación:* las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- *Necesidades de capacitación o desarrollo:* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- *Planeación y desarrollo de la carrera profesional:* la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- *Imprecisión de la información:* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto y los planes de recursos humanos.
- *Errores en el diseño de puestos:* El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto de trabajo.

- *Desafíos externos:* En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos tales como la familia, la salud, las finanzas y otros. Si esto aparece, el departamento de recursos humanos debe prestar su ayuda.

Es importante que se pueda brindar una posterior devolución (feed back) a la persona para que pueda mejorar su performance de trabajo a partir de un plan de acción fijado por su supervisor.

Sistemas tradicionales de Evaluación de Desempeño

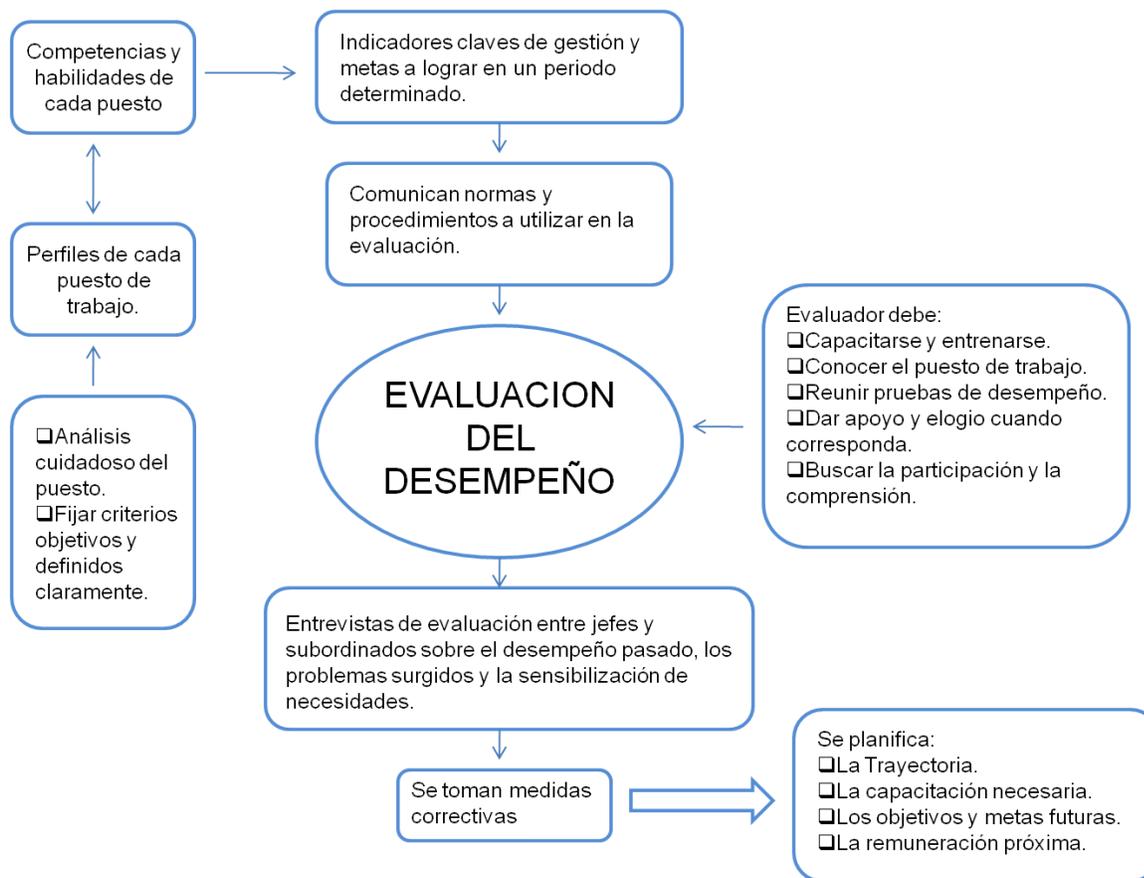
Sistema	Características
<i>Clasificación</i>	Es uno de los más viejos. Consiste en comparar una persona con cada una de las otras con el propósito de colocarlas en un orden de valoración. Al hacer esto, el clasificador considera a la persona y el desempeño como una misma entidad. La objeción es que evaluar el desempeño de una persona no es tan simple porque se deben manejar múltiples variables.
<i>Comparación persona a persona</i>	En este método se comparan ciertos factores, tales como liderazgo, la iniciativa, la sociabilidad; los que se seleccionan con propósito de análisis. El calificador tendrá que desarrollar su propia escala para evaluar las cualidades del liderazgo de las personas. Con este sistema, se comparan personas claves, respecto de un factor cada vez. Este método es utilizado para evaluar puestos y se llama comparación de factores.
<i>Gradación</i>	En este sistema se establecen ciertas categorías de valores y luego el desempeño de la persona es comparado con estas definiciones. El sistema de gradación es a menudo modificado por un sistema forzado de distribución; por ejemplo 10% se le asigna al segundo grado, 40% al grado intermedio y así sucesivamente.
<i>Escala grafica</i>	Es un método comúnmente usado. Es similar al de la comparación persona a persona, excepto que los grados de la escala están representados mediante definiciones, más que por comportamiento de personas claves.
<i>Lista de verificación</i>	Con el fin de disminuir el carácter oneroso para el calificador, se puede utilizar este método, en la que este no evalúa el desempeño de la persona sino que lo informa.
<i>Escogencia forzada</i>	Todos los sistemas descritos anteriormente sufren de los prejuicios. Este sistema tiende a eliminar esa posibilidad, forzando la escogencia entre afirmaciones descriptivas. El calificador esta forzado a escoger entre afirmaciones que parezcan ser igualmente desfavorables. Un comité

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

	discute cuales son los mejores y cuáles son los peores empleados. De todas formas, este sistema presenta cierta deficiencia para su uso en el empleo, ni el encuestador ni el calificado conocen la filosofía que los respalda, además el calificador a menudo objeta que ha sido forzado a tomar decisiones con las cuales el no conviene.
<i>Incidentes críticos</i>	Se basa en que hay ciertas acciones claves en el comportamiento que entrañan la diferencia entre el éxito y el fracaso. El supervisor calificador debe verificar ciertas clases de hechos que ocurren durante el desempeño del cargo por parte de quien califica. Estos hechos son los llamados "incidentes críticos".

(Verde Fassa & Lesta, 2000)

Proceso de Evaluación de Desempeño



Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, **la adecuación persona-puesto**.

A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial de la persona, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una más correcta adecuación persona- puesto.

En muchas oportunidades ha ocurrido que una estrategia pobre aunque bien implementada es lo mismo que una estrategia brillante mal llevada a la práctica. En ambos casos el resultado no es el esperado; por su parte, tanto el desarrollo de la herramienta como la forma en cómo es instrumentada deben ser cuidadosamente planeadas.

Para evitar estos problemas se deben comunicar las normas y procedimientos a utilizar en la evaluación. También entrenar a los evaluadores, muchas organizaciones se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no cumplen con algunos requisitos mínimos como la constante capacitación y entrenamiento, el conocimiento del puesto, entre otras.

Entrenamiento del evaluador.

En el entrenamiento del evaluador debe indicarse que se persigue con la evaluación:

- Ayudar al desarrollo de la gente estableciendo un diagnóstico de su estado actual y un plan de capacitación hacia una situación deseada.
- Otorgar un incentivo económico o no económico a la persona evaluada, a los efectos de mantenerlo en la empresa.
- Conocer el desempeño de la persona en el puesto y planificar futuras capacitaciones.

Los evaluadores deben conocer a la perfección el alcance de la evaluación y discutir previamente con sus pares y con el área de Recursos Humanos cada uno de sus componentes, las fechas a ser aplicadas, el lugar, la táctica con cada una de las personas, la entrega de la evaluación (a la persona para ser completada y luego revisada o si hará al revés), y todos aquellos detalles que involucren a su correcta implementación.

En base a la *descripción del puesto y de las conductas observadas (comportamientos)* es factible realizar la *evaluación de desempeño*, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí misma, sino también de los resultados de la entrevista de evaluación.

Pasos de la reunión de retroalimentación

La entrevista de retroalimentación, como toda reunión, debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de realizar la reunión de retroalimentación se sugiere:

1. Tener el claro los conceptos a tratar.
2. Llevar un registro de comportamientos positivos y negativos para facilitar el dialogo.
3. Explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.

Cuando las evaluaciones de desempeño no son satisfactorias y el evaluado fue un buen empleado durante mucho tiempo, con evaluaciones positivas anteriores, o en el caso de personas que están pasando un mal momento personal, en suma, para situaciones especiales, se puede implementar un programa de mejora del rendimiento.

Para lograrlo, tienen que “comprar la idea” en primer lugar el supervisor del empleado en cuestión, y en segundo lugar el empleado mismo. Luego, es importante acotar los tiempos, es decir, el programa debe tener un plazo definido, por ejemplo seis meses.

Un plan de mejora del rendimiento debe incluir: Instrucciones y orientaciones verbales; comentarios y sugerencias frecuentes; conversaciones formales e informales; reportes de evaluación del rendimiento; entrenamiento; advertencias verbales y por escrito.

Para una correcta implementación, debe prepararse un plan de acción con fecha de inicio, fechas de revisiones parciales y firmas de la persona involucrada, su supervisor inmediato y el responsable del área.

¿Cómo confeccionar el plan de acción?

- Analizar el tipo de problemas y las posibles causas que hayan dado origen a la situación;
- Pensar medidas realistas que podrían ayudar a rectificar el problema;

Si una empresa trabaja con esquemas de mentoring, la persona que cubra la función de mentor puede ser la indicada para aconsejar a quien está transitando por un programa de mejora del rendimiento.

¿Qué sucede si el empleado no mejora de acuerdo con lo esperado?

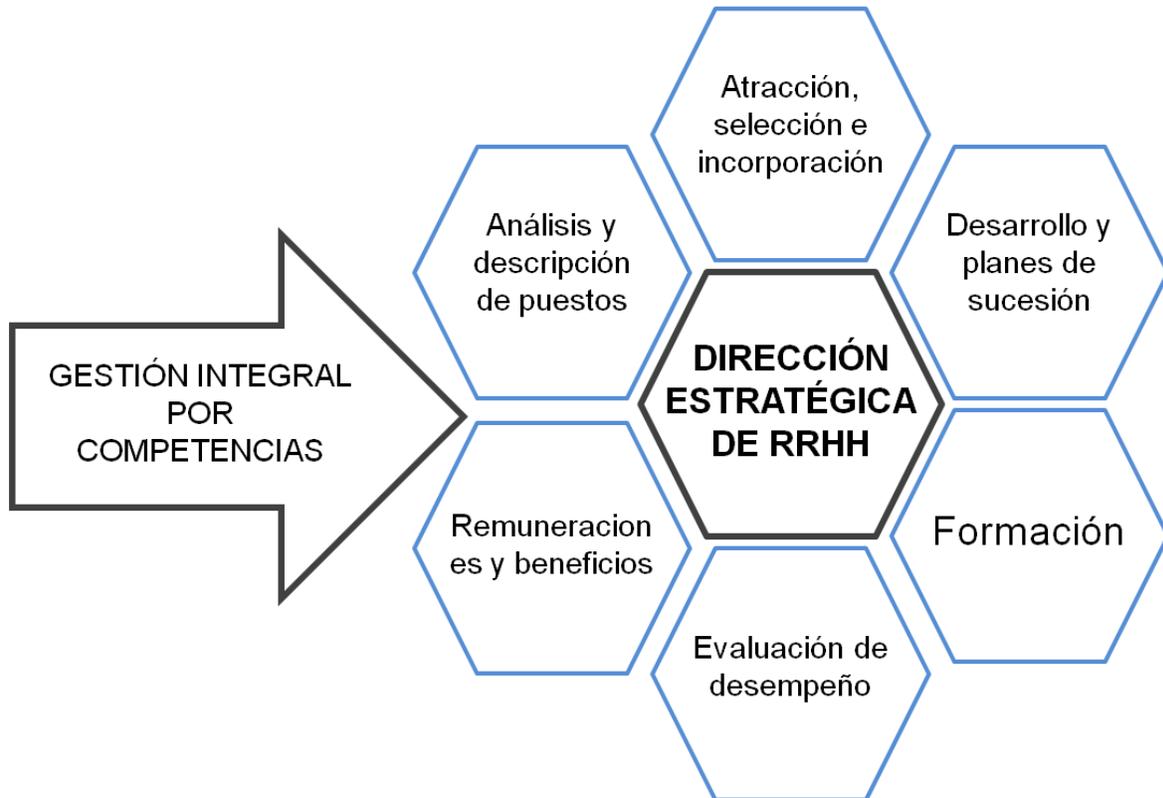
- Realineamiento de carrera, ofreciéndole otra posición acorde con su nuevo estándar de rendimiento.
- Reingreso al programa de mejora del rendimiento con nuevos plazos y objetivos.
- Desvinculación.

Evaluación de desempeño en gestión por competencias.

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas.

Las competencias se fijan para la organización en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles.

Un esquema global por competencias



Cuando una empresa cuenta con definiciones de Perfil por Competencias se puede realizar la Evaluación de Desempeño por Competencias. No alcanza con utilizar el término, se debe contar con un *diccionario o catálogo de competencias* y un *diccionario o catálogo de comportamientos*.

Una forma de garantizar el éxito.

Trabajar bajo la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas; objetiviza los procedimientos a través de evaluar por un lado los objetivos y su grado de cumplimiento, y las competencias y su grado de desarrollo por el otro.

Las competencias necesarias, son fijadas para la organización, prescindiendo de las personas que circunstancialmente ocupan los puestos y por ello la evaluación del desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo.

Para un exitoso modelo de competencias es imprescindible la definición, junto con el modelo, de ejemplos de comportamientos, y así, una mejor evaluación de los mismos.

Evaluación 360 grados.

La evaluación de 360 ° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, reconociendo el verdadero valor de las personas como principal componente del capital humano en las organizaciones.

A través de la aplicación de la evaluación 360° una organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Un sistema de evaluación 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado posible.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación, realizar un trabajo personal de reflexión, para luego encarar acciones concretas destinadas a mejorar aquello que así lo requiera. Para la empresa y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

¿Qué es una evaluación 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes.

Las evaluaciones jefe-subordinado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura, pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen más y mejor sus conductas y como impactan en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad.

La evaluación 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

El proceso a seguir en una evaluación 360° es el siguiente:

- **Definición de los factores de comportamiento críticos de la organización**, los comportamientos a evaluar son los mismos que los de la evaluación de desempeño. Si se desea realizar una evaluación 360° por competencias, en todos los casos los comportamientos a evaluar deben ser los que integran el modelo de competencias de la organización.

- **Diseño de la herramienta soporte del proceso**, es decir el cuestionario de evaluación 360°.
- **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos, de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden o no incluirse. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas.
- **Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.**
- **Recolección y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confianza de la información.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.

La herramienta de la evaluación de 360° consiste en un cuestionario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

1. Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos, en condiciones normales de trabajo, es decir, en su día a día.
2. La segunda valoración se realiza también sobre los mismos factores, pero bajo condiciones especiales como estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc. (Alles, 2011)

A favor y en contra del Feedback 360°

En nuestras organizaciones, todavía no es muy frecuente ver la aplicación de este tipo de evaluaciones, esto se debe a que para alcanzar los beneficios que esta herramienta de gestión ofrece, es necesario que toda la cultura comprenda que la clave de la calidad es la gente que integra el proceso. Solo así y habiendo preparado la organización para el cambio, es que se puede lanzar la organización para este sinceramiento sin represalias.

La evolución multinivel permite en cierta medida que podamos cubrir, descubrir o afirmar todas aquellas características nuestras que pensamos que están bien o que no le damos importancia porque no las percibimos como importantes para quien las recibe.

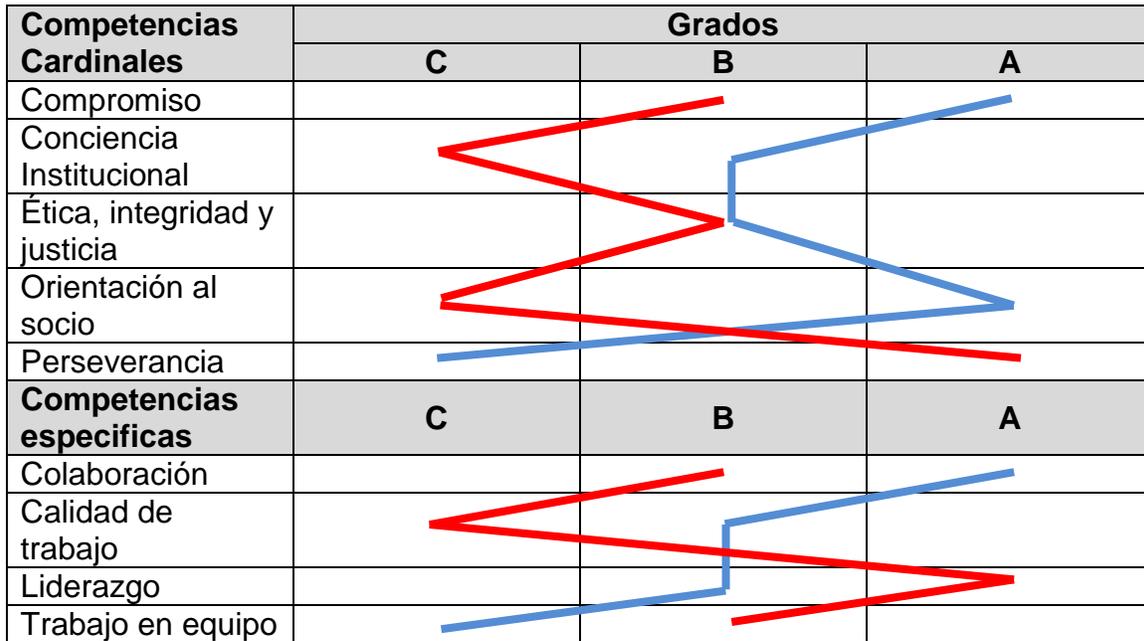
Se intenta explicar con esto que existen una multiplicidad de herramientas para ir mejorando ciertas facetas que hacen a nuestro comportamiento, y que muchas veces nosotros no lo percibimos. Pero, puede estar influyendo positiva o negativamente en el comportamiento de las personas que tenemos a nuestro alrededor.

Cualquiera sea el tipo de evaluación de desempeño que se utilice, se pueden tabular, para una mejor lectura, los resultados en una tabla como la que a continuación se presenta. La línea roja es la situación actual luego de aplicar la evaluación de desempeño y la línea azul es la situación ideal a la que ese puesto debe llegar para desarrollarse eficientemente.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Perfil de puesto: Jefe de Mantenimiento.

Competencias Cardinales	Grados		
	C	B	A
Compromiso			
Conciencia Institucional			
Ética, integridad y justicia			
Orientación al socio			
Perseverancia			
Competencias especificas	C	B	A
Colaboración			
Calidad de trabajo			
Liderazgo			
Trabajo en equipo			



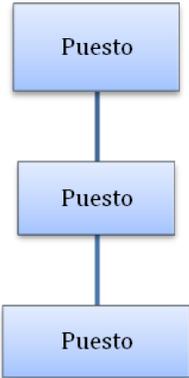
MODELO TEÓRICO ADOPTADO

De acuerdo a todo lo expuesto en este marco teórico hemos definido un modelo de análisis, descripción y especificación de puestos que consideramos, es el que mejor se adapta a la institución intervenida. En relación al método utilizado para hacer la recolección de datos para el análisis de puestos hemos tomado la teoría de Bohlander et al, 2011, debido a que es el modelo más completo y el que nos permitió recolectar toda la información necesaria para realizar el análisis y luego plasmarlo en las descripciones y especificaciones. Para armar el modelo de descripción de puestos hemos conjugado dos teorías, en primer lugar para la descripción del puesto en sí hemos tomado a Bohlander, obra citada, ya que este modelo hace una síntesis del puesto, enumera responsabilidades y describe tareas específicas; de esta forma quedarían claros y documentados estos aspectos cubriendo el principal problema que existe que es el ausencia de un análisis y descripción de puestos. En segundo lugar para hacer las especificaciones de cada posición hemos aplicado la teoría de Martha Alles, 2011, debido a que, si bien la autora plantea un modelo de gestión por competencias, aclara que es posible aplicar el modelo por competencias sólo en la descripción de los puestos. A raíz de esto decidimos aplicarlo a este club ya que es lo que más se asemeja a la realidad anteriormente descrita, ya que las personas que se desempeñan en una institución de esta índole, les resulta indispensable el conocer los roles, funciones y las tareas fundamentales enmarcado en las competencias necesarias y el grado de rendimiento requerido por la institución.

Alles plantea en el modelo competencias cardinales comunes a toda la organización, y específicas para cada posición en sus diferentes grados; que las competencias cardinales y las específicas son necesarias para identificar el desempeño de los diferentes puestos. También la autora plantea la diferencia entre

conocimientos y competencias lo que nos permite identificarlos en cada posición a documentar quedando plasmadas todas las características humanas que debe poseer el individuo que se desempeñará en el puesto.

El formulario modelo para la descripción de los puestos es el siguiente:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-<u>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN</u>		
Institución:	Fecha:	Código:
Nombre del puesto:		
Funcionario responsable de esta descripción:		
Área:		
Superior inmediato:		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[Puesto] --- B[Puesto] B --- C[Puesto] </pre>		

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Síntesis del puesto
Responsabilidades del puesto

<u>2-CONDICIONES DEL PUESTO</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico:
Esfuerzo Físico: <i>Visual; Auditivo:, Olfativo ; Táctil; Fuerza física:</i>
Esfuerzo Mental:
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área:
Con otras áreas:
Fuera de la institución:

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

4-<u>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</u>	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima:	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
	Grado

MARCO METODOLÓGICO

Metodología para el diagnóstico

Adoptaremos un enfoque de tipo mixto ya que es un proceso que nos permite recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio con el fin de responder nuestra pregunta problema. Realizaremos un estudio de tipo exploratorio y descriptivo.

El trabajo va a desarrollarse en la Ciudad de San Nicolás de los Arroyos, Pcia de Buenos Aires dentro del predio principal del Club. Nuestra unidad de observación será el CLUB, la población objeto de estudio son los 48 empleados que se reparten de la siguiente de la manera:

- Área Intendencia
 - Secretaría: 4 personas
 - Maestranza: 14 personas
- Área Deportes
 - Básquet: 4 personas
 - Escuela de Fútbol: 1 persona
 - Fútbol Infantil: 2 personas
 - Fútbol Mayores: 5 personas
 - Hándbol masculino: 2 personas
 - Hándbol femenino: 1 persona
 - Hándbol menores: 1 persona
 - Hockey: 4 personas
 - Rugby: 1 persona
 - Vóley: 2 personas
 - Escuela de tenis: 3 personas
 - Patín artístico: 2 personas
 - Iniciación deportiva: 2 personas

Gimnasio de pesas: 1 persona

Spinning: 1 persona

Taekwondo: 1 persona

Natación: 2

Se obtendrá información mediante:

Observación: la observación directa es lenta y menos precisa que otras técnicas de obtención de datos. Es posible que los resultados tengan poca precisión porque se pueden dejar de lado actividades que se realizan en forma periódica y que son importantes. Este instrumento nos permitirá observar el ambiente físico (impresiones iniciales, tamaño, arreglo espacial, señales, accesos, etc.) ; ambiente social y humano , generado en el ambiente físico (formas de organización en grupo y subgrupos, patrones de interacción y vinculación, etc.) ; actividades individuales y colectivas (que hacen los participantes, a que se dedican, como y cuando lo hacen, etc.); artefactos que utilizan los participantes y funciones que cubren , hechos relevantes, eventos e historias de cada puesto de trabajo en el Club.

Entrevista no estructurada: este instrumento lo utilizaremos con la comisión directiva. Será primordial para mantener el primer contacto con la institución, y luego lo implementaremos durante la evolución del trabajo para realizar todas las entrevistas necesarias para acordar plazos, lineamientos de trabajo y recolección de información específica.

Entrevista semiestructurada: la decisión de utilizar este tipo de entrevistas es porque de esta forma obtendremos datos concretos para el análisis de los puestos con una descripción detallada de las tareas. Utilizaremos preguntas

semiestructuradas y abiertas que nos proporcionarán una base informativa adicional, permitiéndonos detectar el propósito general y los principales deberes del puesto, y relevar las competencias propias de cada posición. La entrevista se realizará a los ocupantes de cada posición del personal no directivo.

Cuestionario: Este procedimiento nos brindará una información consistente y homogénea. Los cuestionarios serán iguales para todos los puestos a relevar con un modelo tipo, donde al principio se solicitarán datos para identificar el puesto; en segundo lugar, detalles de las tareas por orden de importancia, lo que nos ayudará a identificar los deberes y responsabilidades; también se solicitará una descripción de los equipos que utilizan, así relevaremos cuáles son los elementos necesarios para llevar a cabo las tareas; por último se pedirá que se enumeren los contactos necesarios con otras personas para desempeñar las tareas, con lo que obtendremos información para visualizar el entorno y el contexto de cada posición.

El estudio no presenta ningún problema de viabilidad, dado que el Club está muy interesado en lograr una administración eficiente de sus Recursos Humanos. De hecho se plantea que a cambio de que permitan conducir la intervención en su contexto y brindarnos toda la información requerida, se les entregue un reporte que describa y analice la situación actual y el estado futuro óptimo para el mejor aprovechamiento de su capital humano.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

La organización se encuentra compuesta por personal de Intendencia y Deportes.

El área de Intendencia abarca departamentos como:

- ✓ Maestranza
- ✓ Secretaría

El área de deportes abarca subcomisiones como:

- ✓ Básquet
- ✓ Fútbol
- ✓ Hockey
- ✓ Vóley
- ✓ Rugby
- ✓ Natación
- ✓ Tenis
- ✓ Taekwondo
- ✓ Patín artístico
- ✓ Handball

En función a esto, el trabajo de intervención abarca las áreas de intendencia y deportes. Por consiguiente, el eje de estudio de la presente propuesta, se enmarca en la definición formal de los puestos de trabajo.

Es de destacar que la organización no cuenta con ningún tipo de organigrama formal. Los expuestos son de autoría de los alumnos en base a los contactos mantenidos con su **Comisión Directiva (CD)** y los distintos miembros de la organización.

Al comenzar a trabajar se realizaron entrevistas no estructuradas con algunos integrantes de la CD para ponerlos en conocimiento sobre la temática del **Proyecto**

Final de Grado (PFG). Entre los integrantes se encontraban el *presidente* de la institución y su *vicepresidente, abogado y contador* (jubilado) respectivamente.

El primero manifestó interés en el presente trabajo, pidiendo más detalles del mismo, ya que no tenía conocimiento sobre lo que significa la disciplina de *Administración de Recursos Humanos*.

Por su parte el vicepresidente se encontraba en conocimiento debido a que en su anterior trabajo había estado participando en un proceso similar al que se está proponiendo para la organización, por lo cual le resultó entusiasta.

La recolección de datos, se planeó con anticipación, teniendo en cuenta que el periodo de mayor actividad y masa societaria es durante el verano (Diciembre-Marzo). Por esto, se comenzó con un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas para el *personal de maestranza*, lo que permitió recolectar información sobre lo que ocurre actualmente y así, poder elaborar con mayor precisión una propuesta de mejora.

Los *operarios* del área de mantenimiento fueron los primeros en ser entrevistados, se pudo observar que conviven dos sindicatos distintos, pero en total armonía. Por un lado, el gremio de la UOCRA que nuclea a los albañiles y por el otro, UTEDYC que nuclea a los empleados de mantenimientos de clubes deportivos. Al respecto, ninguno de ellos manifestó conflicto alguno por esto.

Luego se presentó la oportunidad de entrevistar al *supervisor* de la cuadrilla y al *intendente* del club, siendo estos dos últimos puestos los que se encuentran al mando del área. El *supervisor* manifestó que para llegar a desempeñar funciones de supervisor no hace falta nada más que “*ganas de aprender*”.

El Intendente del Club, Ingeniero de profesión y jubilado, dedica gran parte de su tiempo a la *organización de los equipos de trabajo* y a realizar las compras

necesarias para el mantenimiento edilicio o de inconvenientes que van surgiendo en las instalaciones, producto del tiempo (las instalaciones tienen en promedio más de 50 años y requieren mucho mantenimiento). También, bajo su responsabilidad se encuentra el *aprovisionamiento de todos los materiales* de librería y mantenimiento de equipos del área de administración/ secretaría.

El área de *secretaría* está formada por dos (2) secretarías, más una eventual que se suma en temporada alta, y una *jefa de administración* que supervisa el área.

Siguiendo el curso de lo planeado, se entrevistó al *Director de Deportes*, para también ponerlo en conocimiento de la metodología de relevamiento de datos que se llevaría a cabo con todo el personal deportivo. Al momento de relevar los distintos puestos de esta área (grupo de profesionales por disciplina), se detectaron coincidencias en varios aspectos tales como; la falta de información en varios puntos del puesto, desconocimiento de roles y funciones de los lugares que ocupan.

Si bien existen equipos estipulados para dirigir las distintas categorías de cada deporte, esto no se manifiesta en el todo de la organización, cada profesional conoce del deporte que trabaja y nada más. Solo interactúan y comparten información sobre su disciplina en alguna de las dos reuniones anuales que hacen conjuntamente con la comisión directiva, en donde se analiza el desempeño del deporte en El Club durante el semestre.

Por su parte se estudió cada puesto a través de la observación directa, se asistió a partidos de competencia para evaluar cada puesto y como se actúa en una situación de juego. Se pudo comprobar interacciones y actitudes no plasmadas en las entrevistas, las cuales son necesarias para el puesto, o al menos en una situación de competencia.

Cuando se indagó sobre el inicio de los trabajadores dentro de la institución, la mayoría manifestó lo mismo: *“Comencé de a poquito, ayudando por acá, ganando horas y me fui metiendo a medida que ganaba experiencia en el puesto”*. Esto deja claro la ausencia de un método serio de selección para elegir el profesional más idóneo para la consecución de los objetivos/ metas de la organización en estudio.

A medida que se sumaron entrevistas, fue notorio el sentido de pertenencia y la cultura que ésta institución ha logrado instalar en todos sus empleados. Es tal la importancia que esta tiene, que se manifiesta como una de las *competencias cardinales* implícitas al momento de decidir la contratación o no de una persona. El *Director de Deportes*, contaba en su entrevista, que *“Todo aquel que desee trabajar en este Club, debe saber y conocer en qué cultura se está metiendo, tiene que conocer la historia de la institución, quienes son y han sido los formadores de esta entusiasta idea, para la gente es más que el nombre del Club, es una época, es un recuerdo, es un tiempo pasado que está volviendo, y esto debe ser transmitido de generación en generación.”*

Sobre el financiamiento de la institución se supo que el Club mantiene su rentabilidad a través de la cuota societaria y en ocasiones del aporte particular de algunos socios. De estos, se pagan todos los sueldos de los empleados del club, tanto del *personal de maestranza y administración* como del *personal deportivo*. El presupuesto mensual contempla la inscripción de los equipos o los representantes del Club que compiten a nivel local y la compra de indumentaria para vestir los equipos. En el caso que algún deporte compita a nivel provincial o nacional, producto del éxito obtenido en la liga local, la comisión directiva evalúa apoyar económicamente, o bien por medio de sponsors, si los recursos económicos de la organización no son suficientes.

De esta manera, se fue recolectando la información necesaria para luego tabular todos los datos obtenidos mediante las encuestas. En vista de las particularidades de cada sector, a continuación se detalla el funcionamiento de cada departamento y su composición, para una mayor comprensión:

- **Administración/Secretaría:** Este sector está compuesto por dos secretarías y una jefa de administración. Todos los años durante el periodo de verano se suma un ayudante eventual ya que la demanda del socio en ese periodo se incrementa y se hace necesario. En este sector se puede abonar la cuota, alquilar instalaciones (quinchos, espacios para celebraciones), gestionar pases de los jugadores, se liquidan los sueldos y también se realiza el pago de los empleados. Cuenta con el apoyo de un asesor externo (contador) que realiza los balances anuales. La liquidación de sueldos la lleva adelante la Jefa de Administración, el pago del salario se concreta una vez que ésta información es revisada y aprobada por la CD. Actualmente la contratación de personal de apoyo, en la época de mayor demanda societaria, se hace en base a la confianza que inspira la persona que se postuló para dicho puesto. En función a esto, si la persona resulta confiable al ojo de quien la entrevistó y demuestra tener mínimos conocimientos, se asegura la contratación.
- **Maestranza/ mantenimiento:** Esta área es de vital importancia para mantener todas las instalaciones en funcionamiento. Está conformada por un Supervisor de cuadrilla, 12 empleados, de los cuales: 10 se mueven por todo el predio y de los dos restantes, uno está afectado al sector de canchas de tenis y el otro al mantenimiento del sector náutico. Todas las mañanas, los encargados de este sector se reúnen

con el presidente de la institución para ponerlo en situación de las tareas que se encuentran realizando y allí también hacer la solicitud del dinero que se necesita para la compra de materiales, repuestos, gasoil para el tractor, aceite para las máquinas y todo aquello que haga falta para un mantenimiento efectivo. Dada la estructura de toma de decisiones instaladas, el *mantenimiento* que se lleva a cabo es de tipo *reactivo*, la planificación a la hora de llevar a cabo mantenimiento del tipo preventivo es nula.

Por otro lado, esta cuadrilla de trabajo cuenta con dos oficiales de construcción que dan soporte y mantenimiento de las estructuras edilicias. El Intendente (jefe de mantenimiento) también cumple la función de encargado de compras, ya que es él quien decide qué cosas deben comprarse y después hace la rendición correspondiente mediante factura.

La modalidad de contratación también se hace mediante conocidos o familiares de quienes ya se encuentran trabajando y es aquí donde se encontró la mayor cantidad de inconvenientes, debido a malas elecciones que se han hecho con personal no idóneo para los puestos.

- Departamento Deportes: Este es el más grande y el de mayor importancia en la institución. En esta área se encuentran trabajando 35 personas entre directores técnicos, preparadores físicos, ayudantes de campo y *monitores*. Salvo en los deportes individuales como el Taekwondo Olímpico, Tenis y Natación, todos cuentan con directores técnicos que dirigen más de una categoría, ayudantes de campo y de uno (1) a tres (3) preparadores físicos según la cantidad

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

de chicos que practiquen el deporte. En ocasiones, también un preparador físico puede tener ese mismo puesto en uno (1) o más deportes, por tanto debe saber organizarse para poder cumplir con todas sus obligaciones.

Del mismo modo la contratación del personal deportivo se hace a “ojo” y si el postulante genera confianza y cohesión en el grupo de trabajo es muy probable que se gane el puesto. También se notó la ausencia de una metodología seria de selección en concordancia con un objetivo común.

Los formularios de encuestas y modelo de descripción de puestos se encuentran en el anexo 1. Se realizaron 34 entrevistas para relevar 10 puestos y sus resultados son expuestos en el siguiente capítulo.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

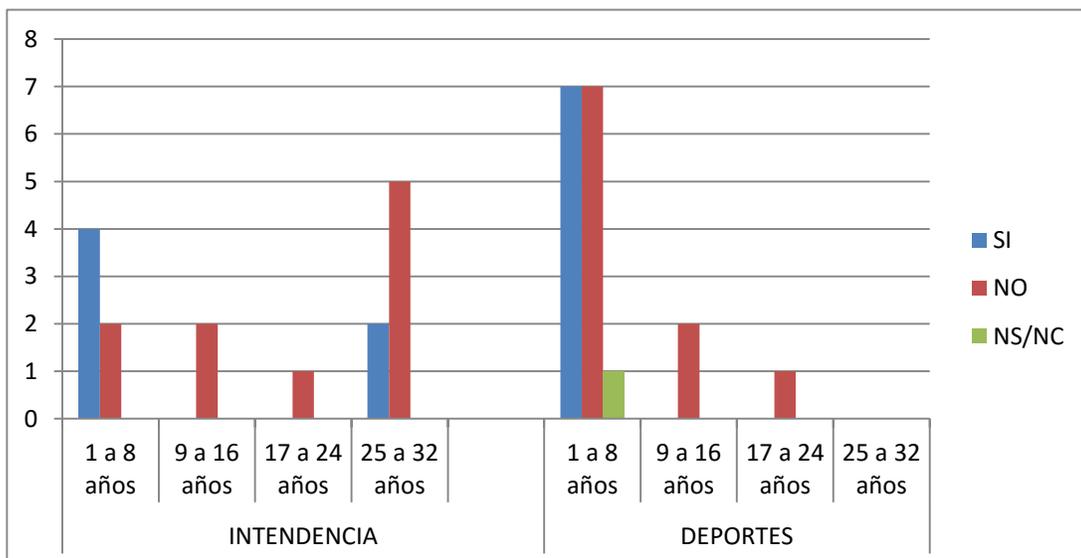
RESULTADOS

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

A continuación, se presenta la información que fue posible tabular de las encuestas y entrevistas realizadas:

1- ¿Conoce la finalidad del puesto?

Área	Antigüedad	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	4	2	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años	2	5	
DEPORTES				
DEPORTES	1 a 8 años	7	7	1
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
Total		13	20	1
Porcentaje		38%	59%	3%



Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

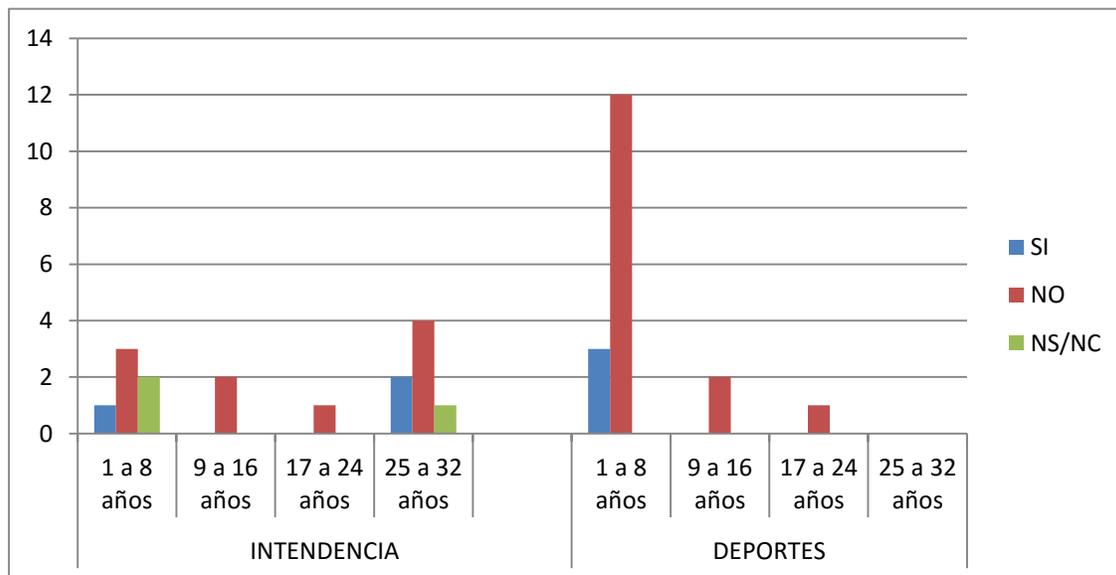
Análisis:

Del total de 34 personas relevadas, 10 del área de intendencia y 10 del área de deportes (representando el 59%), *desconocen la finalidad del puesto*. Aquellos que *si la conocen* (38%), se correlaciona con el personal de menor antigüedad en la organización.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

2- ¿Conoce la importancia que tiene su puesto para el proceso de la organización?

Área	Antigüedad	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	1	3	2
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años	2	4	1
DEPORTES	1 a 8 años	3	12	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
	Total		6	25
	Porcentaje	18%	74%	9%



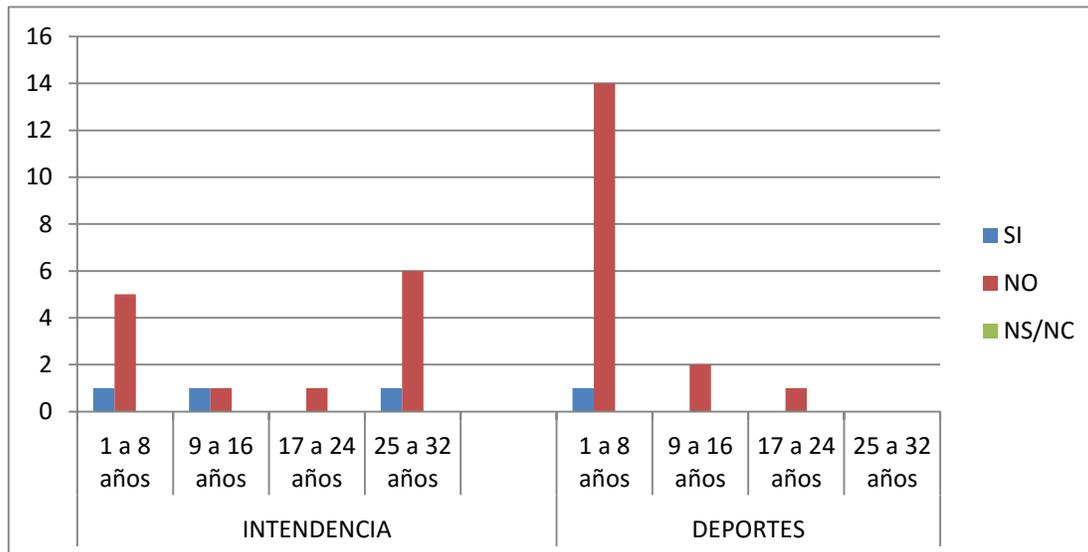
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

El 18% respondió que *sí conocía la importancia de su puesto* para el proceso de organización, a pesar de ello la connotación que le dieron a la pregunta, fue con respecto a la importancia aplicada a la profesión y no para con el puesto de trabajo. Los que respondieron con un *NO* (74%), de los cuales 15 personas son del área de Deportes, lo hicieron luego de explicarles que la importancia era referida a su puesto de trabajo con respecto a la organización.

3- ¿Recibió capacitación al ingresar al puesto?

Área	Antigüedad	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	1	5	
	9 a 16 años	1	1	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años	1	6	
DEPORTES	1 a 8 años	1	14	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
	Total		4	30
Porcentaje		12%	88%	0%



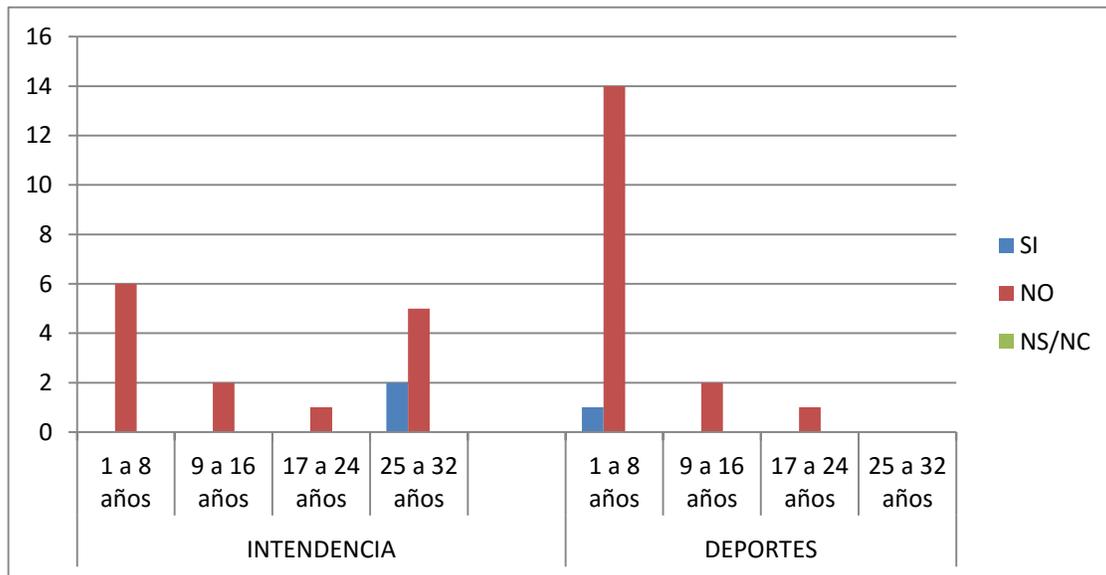
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

En el proceso de la entrevista, la mayoría había respondido que *SI*, pero luego de explicarles a qué hace referencia la palabra “capacitación” respondieron que *NO*. A saber entonces, el grupo de personas que no recibieron capacitación al ingresar al puesto, estuvo representado por el 88%, mientras que solo el 12% manifestó que sí. Este último grupo fundamentó haberla recibido a través de sus compañeros de trabajo.

4- ¿Recibió capacitación durante el desempeño del puesto?

Área	Antigüedad	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años		6	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años	2	5	
DEPORTES	1 a 8 años	1	14	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
	Total		3	31
	Porcentaje	12%	88%	0%



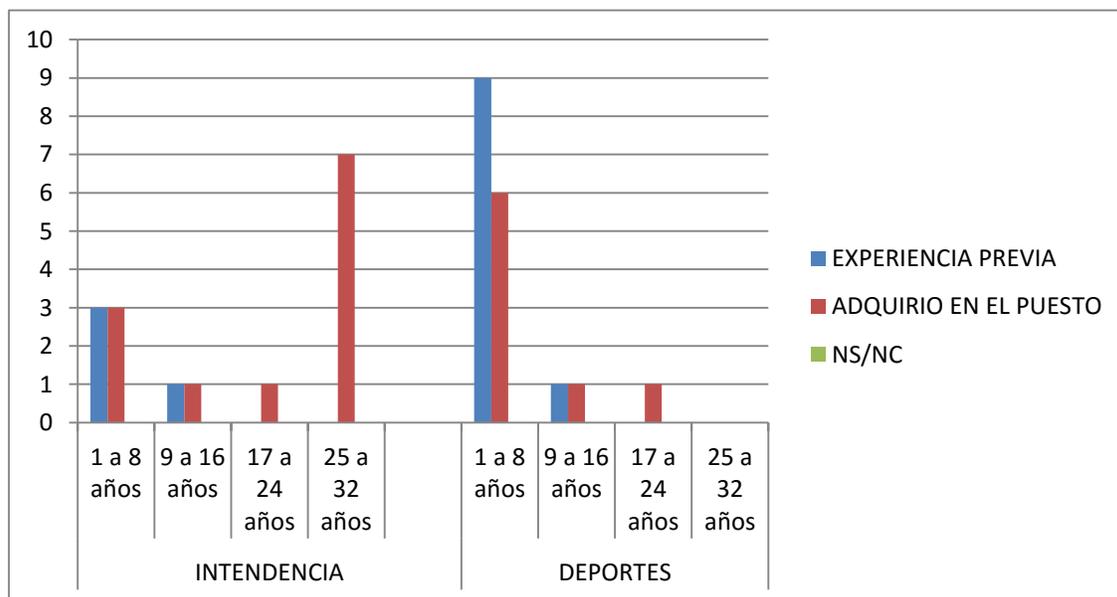
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

Aquellos que respondieron que *SI* (12%), son los que tuvieron la posibilidad de informarle al Club sobre alguna capacitación de alguna destreza particular. De esta manera, la institución solo hizo un aporte económico. El 88% de las personas, que participaron de cursos, talleres, seminarios o posgrados, lo hicieron por iniciativa propia y con sus propios recursos.

5- ¿Tenía usted experiencia previa en puestos similares, o la adquirió desempeñándose en su trabajo actual?

Área	Antigüedad	EXPERIENCIA PREVIA	ADQUIRIO EN EL PUESTO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	3	3	
	9 a 16 años	1	1	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años		7	
DEPORTES	1 a 8 años	9	6	
	9 a 16 años	1	1	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
	Total		14	20
	Porcentaje	41%	59%	0%



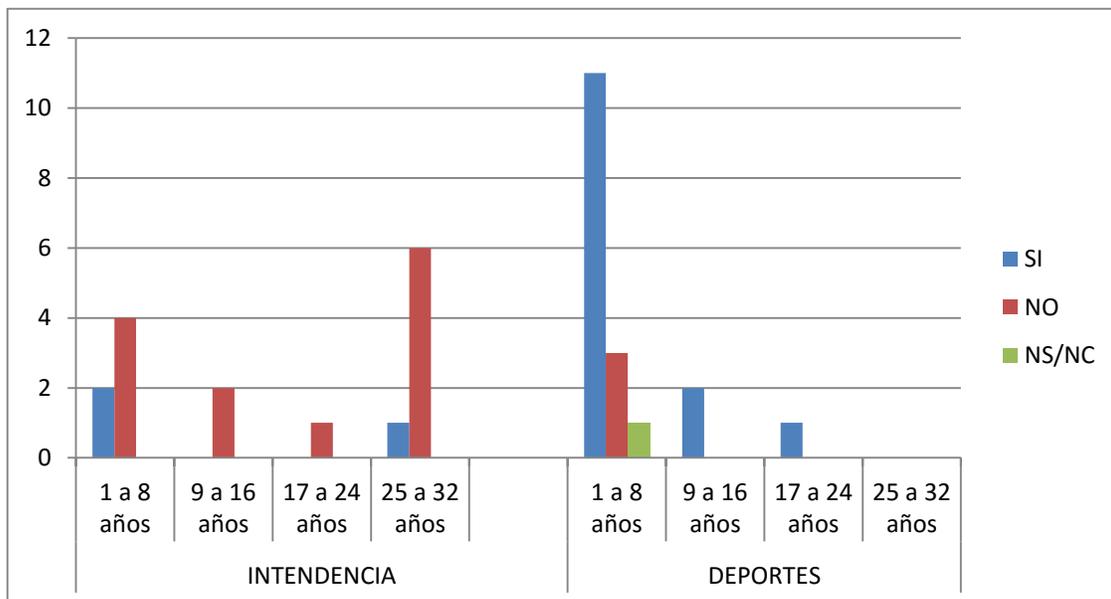
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

El área de Deportes, que cuenta con 18 empleados, es la que posee la mayor cantidad de personas con *experiencia previa*. Por otro lado, el 59% adquiere *experiencia en el puesto*, de los cuales 12 personas, forman parte del área de Intendencia. Lo cual se relaciona con la baja complejidad de las tareas que ejecutan.

6- ¿Cree que es necesario tener experiencia previa para desempeñarse en su puesto de trabajo?

AREA	ANTIGÜEDAD	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	2	4	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años	1	6	
DEPORTES	1 a 8 años	11	3	1
	9 a 16 años	2		
	17 a 24 años	1		
	25 a 32 años			
	Total		17	16
	Porcentaje	50%	47%	3%



Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

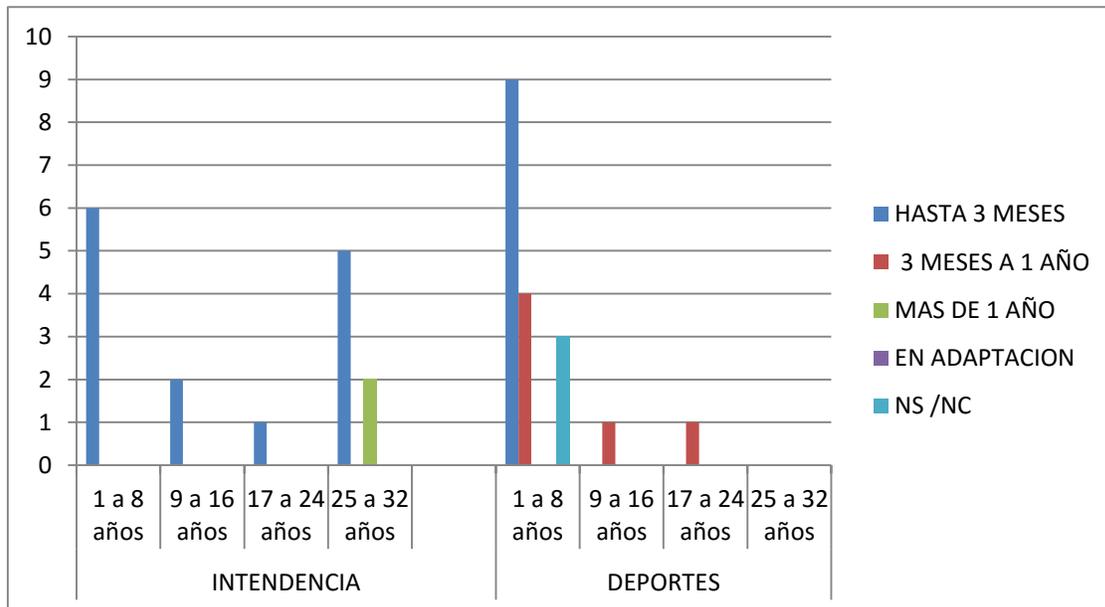
Análisis:

Dentro de los que respondieron por *SI* (50%), 3 personas corresponden al sector de secretaria, y el resto (14) al área de Deportes. Muchos de los profesionales que se desempeñan en esta área, consideran como requisito excluyente de su puesto el contar con experiencia previa, debido a que trabajar con personas es un aspecto delicado.

Por otro lado, el 47 % *no considera necesaria la experiencia previa*. En el área de intendencia, algunas personas (13) consideran que la experiencia en el puesto se va haciendo en el día a día.

7- ¿Qué tiempo (semanas, meses o años) le requirió adaptarse al 100 % a su puesto de trabajo?

AREA	ANTIGÜEDAD	HASTA 3 MESES	3 MESES A 1 AÑO	MAS DE 1 AÑO	EN ADAPTACION	NS /NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	6				
	9 a 16 años	2				
	17 a 24 años	1				
	25 a 32 años	5		2		
DEPORTES	1 a 8 años	9	4			3
	9 a 16 años		1			
	17 a 24 años		1			
	25 a 32 años					
	Total	23	6	2	0	3
Porcentaje		68%	18%	6%	0%	9%



Análisis:

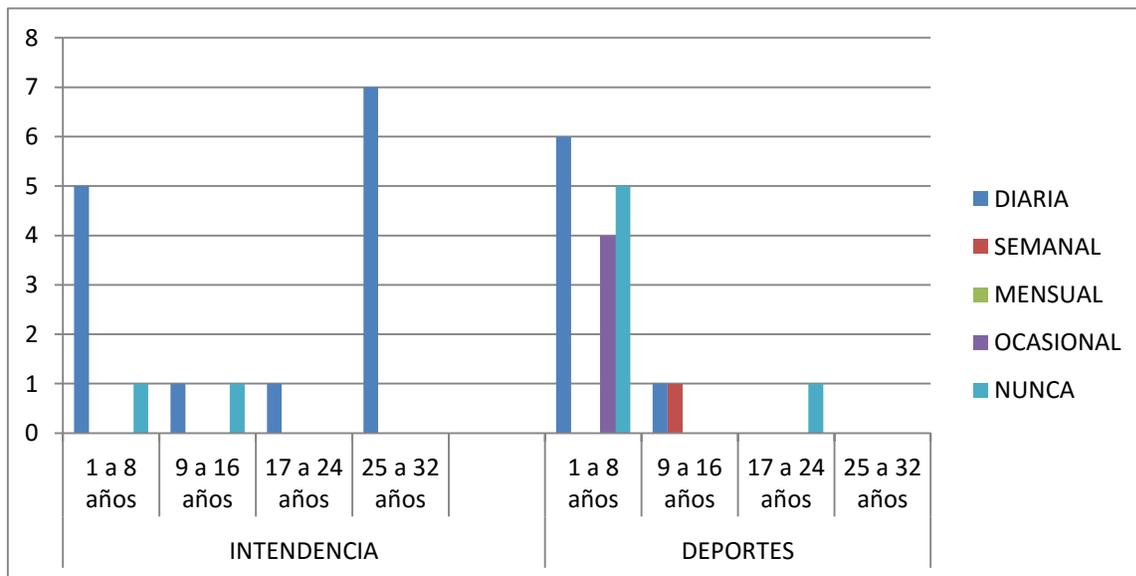
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Del 68% que se adaptó dentro de los 3 *primeros meses*, 14 personas corresponden al área de Intendencia, entendiéndose que no se realizan tareas de alta complejidad. Al 18% les llevó *más de 3 meses de adaptación*, lo que se correlaciona con las personas que comentaron que no era necesario tener experiencia previa, lo que supone que son puestos de fácil y rápida adaptación.

Es de suma importancia tener en cuenta que al no tener una inducción, capacitación al ingreso, ni un manual de puestos que les indique específicamente cuáles son las tareas, funciones y roles de la posición que ocupan, se prolonga el tiempo de adaptación.

8- ¿Con qué frecuencia interviene en sus tareas su superior inmediato (diaria, semanal, mensual, ocasional, nunca)?

AREA	ANTIGÜEDAD	DIARIA	SEMANTAL	MENSUAL	OCASIONAL	NUNCA
INTENDENCIA	1 a 8 años	5				1
	9 a 16 años	1				1
	17 a 24 años	1				
	25 a 32 años	7				
DEPORTES	1 a 8 años	6			4	5
	9 a 16 años	1	1			
	17 a 24 años					1
	25 a 32 años					
	Total	21	1	0	4	8
Porcentaje		62%	3%	0%	12%	24%



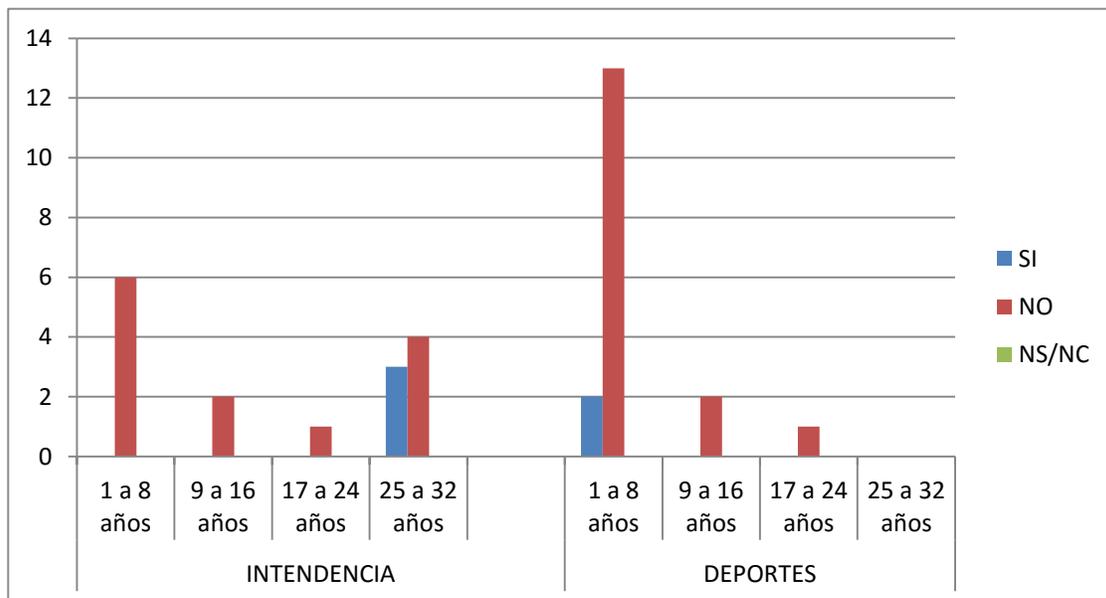
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

Los encuestados manifestaron que las intervenciones con sus superiores inmediatos son parte del día a día, sin generar inconveniente alguno. Aquellos que expusieron las intervenciones como “ocasionales” (12%) y “nunca” (24%), corresponden a puestos de trabajo que realizan tareas de mando.

9- ¿Tiene a su cargo la supervisión de otros empleados?

AREA	ANTIGÜEDAD	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años		6	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años	3	4	
DEPORTES	1 a 8 años	2	13	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
	Total	5	29	0
	Porcentaje		15%	85%



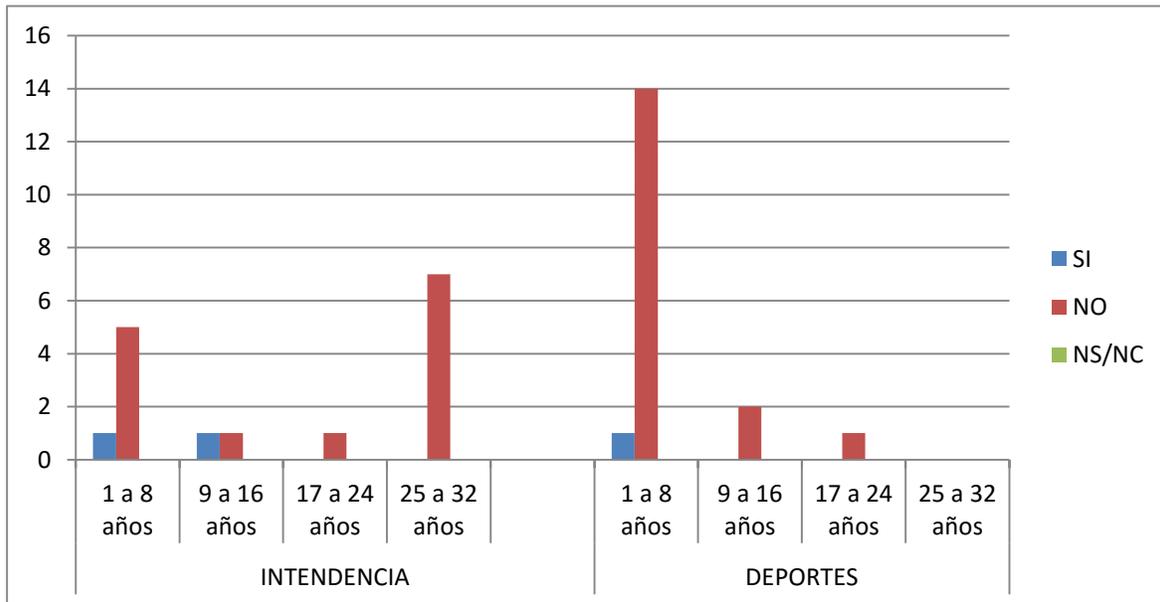
Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

Esta pregunta resalta lo que se ha observado hasta el momento, son pocos los puestos de mando y por ello solo 5 personas (15%) son los que *tienen empleados a su a cargo*. El grupo que manifestó *no tener gente bajo supervisión* (85%) condice con puestos operativos. Otro aspecto que pudo visualizarse es la dependencia con la Comisión Directiva, porque las personas que respondieron que “SI”, son las mismas que expresaron en anteriores cuestiones, que las decisiones que toman son consultadas y aprobadas por la misma Comisión.

10- ¿Alguna vez fue evaluado su desempeño en el puesto?

AREA	ANTIGÜEDAD	SI	NO	NS/NC
INTENDENCIA	1 a 8 años	1	5	
	9 a 16 años	1	1	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años		7	
DEPORTES	1 a 8 años	1	14	
	9 a 16 años		2	
	17 a 24 años		1	
	25 a 32 años			
	Total	3	31	0
Porcentaje		9%	91%	0%



Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Análisis:

Del 9% de los encuestados, los cuales *fueron evaluados en su desempeño*, uno (1) corresponde al área de deportes (Director de deportes) y es evaluado anualmente por la comisión directiva para ver el avance de su gestión en el Club. Las otras (2) personas corresponden a la secretaría, quienes consideran que el visto bueno de su jefa es el aval y evaluación correspondiente para cambiar de categoría en su convenio colectivo.

En contraste, el 91%, *no es evaluado*. Por su parte, el total de las personas de este grupo manifestó que se consideran evaluados, aunque no de manera explícita, por mantener su permanencia en la organización (caso contrario, no estarían)

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

DIAGNÓSTICO

A partir del análisis y recolección de información, se puede afirmar que:

- *“Hay desconocimiento de roles en el área de intendencia y deportes”*. Esto, se vio reflejado en el análisis de la información que proporcionaron las preguntas 1,2 y 9 de la entrevista planteada.
- *“Hay una generalizada dependencia entre la estructura del club y la Comisión Directiva, lo que genera tiempos muertos y demoras en la toma de decisiones”*, de acuerdo con el análisis de cada área y de la información obtenida en las preguntas 8 y 9.
- *“No están documentados formalmente los puestos de trabajo lo que se traduce en un prolongado tiempo de adaptación al puesto y un proceso de selección de empleados basados en el amiguismo”*. Esta situación, se hace visible a través del análisis de los documentos institucionales y la pregunta 7, ocasionando pérdida de tiempo y dinero en trabajos proyectados, tal cual se mencionó en el planteo del problema.
- *“Se carece de un proceso de evaluación formal de los empleados”* En función a un análisis general durante las entrevistas y particularmente en la información obtenida en la pregunta 10, se pudo observar que la mayoría (91%) de los empleados consideran que su continuidad en la institución es síntoma de un correcto desempeño en el puesto, observándose mucho en el área de deportes.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

PROPUESTA DE MEJORA

Basándose en el diagnóstico, la presente propuesta de mejora consiste en realizar una nueva estructura de puestos formal de la organización, ya que ésta, carece de la misma. Así, lograr la formalidad de los procesos y relaciones entre los distintos puestos que conformarían la nueva estructura.

La estructura va acompañada de un manual de Descripción por Competencias de todos los puestos de trabajo del área de Intendencia y algunos del área de deportes, permitiendo esto al conocimiento de funciones específicas, responsabilidades y tareas, y así poder reducir en parte los plazos de adaptación a los puestos.

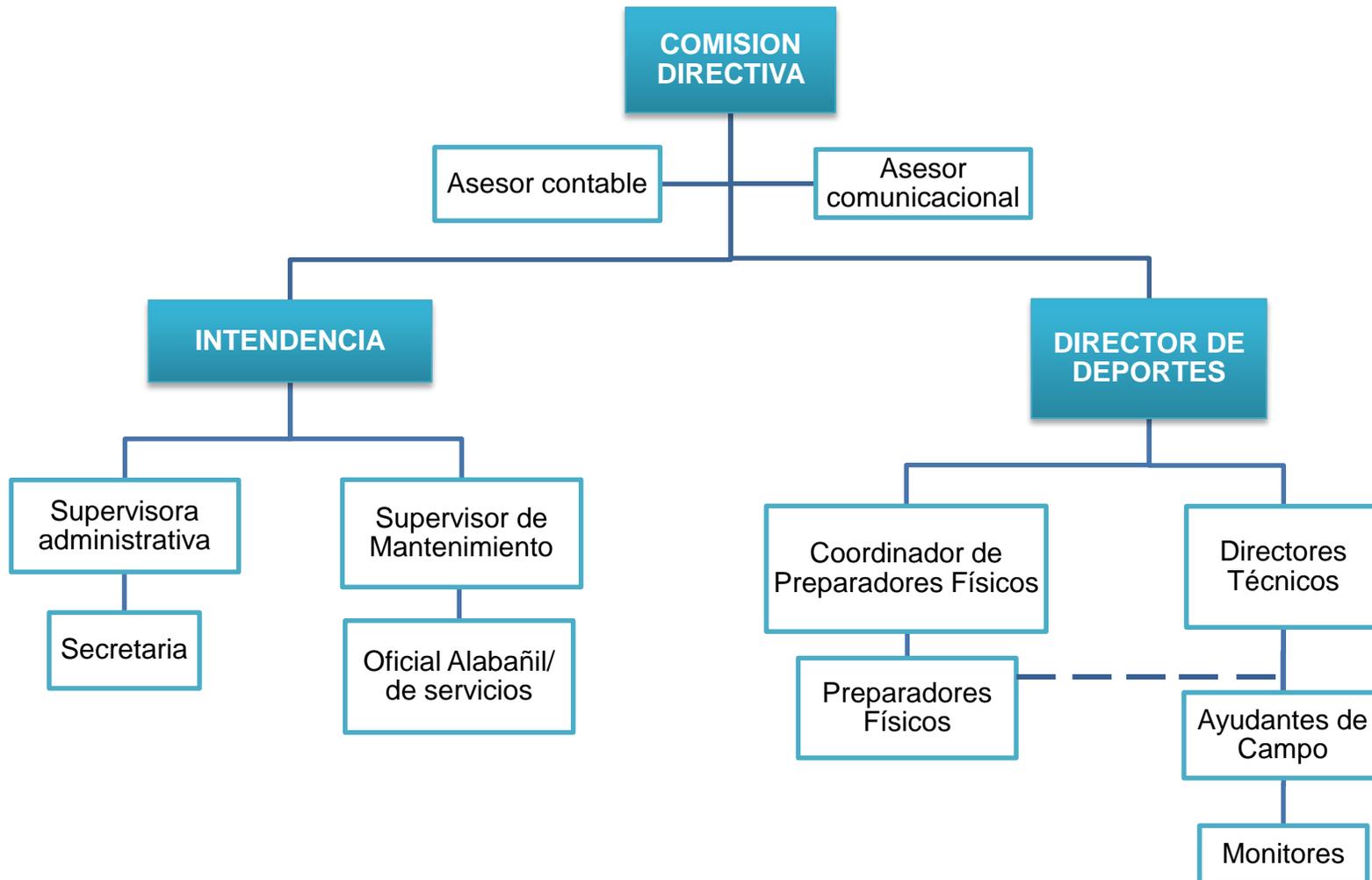
Esta nueva jerarquía organizacional permitirá definir los puestos a través de las competencias mínimas que deben poseer las personas que los ocupen. Con esta definición ya hecha es mucho más simple crear una metodología seria de selección y evitar los problemas causados por la elección de personal no idóneo para un puesto.

Todo lo anterior permitirá en el momento en que se produzca una vacante, poder definir el perfil y las competencias necesarias que deberá tener el postulante; como también, informar a los nuevos empleados, el rol y las funciones que deberá cumplir en la posición a desempeñar.

A continuación, se detalla la nueva estructura y el manual de descripción de puestos por competencias de las áreas involucradas en el presente análisis. *Directores técnicos, preparadores físicos, ayudantes de campo y monitores* se encuentran presentes en *Fútbol, Basquet, Handball, Rugby, Hockey, Tenis, y Volley, taekwondo, patín, natación e iniciación deportiva.*

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini



Diccionario de competencias

Competencias Cardinales: todo el personal que trabaje en la organización debe poseer estas competencias en el mismo grado.

Compromiso: sentir como propios los objetivos de la institución. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Conciencia institucional: reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia institución o en otras instituciones. Esto implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

Ética, Integridad y Justicia: Implica sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas institucionales. Tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aún en forma contraria a aquellos intereses propios, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la institución así lo desea y lo comprende.

Orientación al socio: Conlleva el deseo de ayudar o servir a los concurrentes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los concurrentes, de la familia, amigos y todos aquellos que cooperen en la relación institución-concurrente. Se trata de una actitud permanente de contar con las necesidades del concurrente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

Perseverancia: firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto.

Competencias específicas: son aquellas propias para cada puesto de trabajo, en diferentes grados.

Alta adaptabilidad-Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Grado A: capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios e individuos, en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en el rol

de líder de un grupo, revisando rápida y críticamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

Grado B: capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada, y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo, revisando críticamente su accionar e instrumentando cambios de ser necesario.

Grado C: capacidad para poner en marcha cambios en situaciones cambiantes, cuando los mismos le son sugeridos.

Colaboración: capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la institución u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

Grado A: capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realzar su permanente colaboración.

Grado B: capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

Grado C: capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros, para la mejor consecución de los objetivos generales.

Calidad del trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Grado A: capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia, aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás sus conocimientos y experiencia. Capacidad de ser referentes entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.

Grado B: capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.

Grado C: capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.

Temple: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

Grado A: capacidad para llevar un buen ritmo de trabajo y un alto desempeño ante situaciones complejas o problemáticas; analizar detenidamente las causas de los fracasos o de los problemas para tomar acciones correctivas e implementar las soluciones.

Grado B: capacidad de reaccionar positivamente ante los fracasos, problemas o consecuencias negativas, y dar aliento a sus colaboradores

para mantenerlos motivados, poder identificar las debilidades de su desempeño y trabajar duramente en el desarrollo de sus habilidades y potencial.

Grado C: capacidad de reconocer situaciones adversas, y lograr mantenerse firme y no decaer en su ánimo. Investigar sobre las causas de sus errores y fracasos para luego corregir sus acciones actuales en función de dicho análisis.

Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la institución.

Grado A: capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Habilidad para fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar feedback o retroalimentación sobre su alcance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Habilidad para desarrollar su energía y transmitirla a los otros en pos de un objetivo común.

Grado B: capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback o retroalimentación a

los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.

Grado C: habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

Trabajo en equipo: capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Grado A: Valora y promueve el trabajo en equipo, y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización. Toma los objetivos de la organización como propios, con su ejemplo genera compromiso en los demás miembros del equipo.

Grado B: Participa activamente en la prosecución de los objetivos grupales; alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo, motiva a los demás para llegar a acuerdos grupales.

Grado C: Pone los objetivos del grupo por sobre los intereses personales, se ocupa de trabajar cooperativamente con el grupo para la búsqueda de un resultado, se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la organización.

Habilidad analítica: esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un empleado organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Grado A: capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, estableciendo conexiones relevantes entre datos numéricos.

Grado B: capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Grado C: capacidad para analizar e identificar problemas, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.

Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la adopción de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales, y la adopción de nuevas formas de interpretar la realidad.

Grado A: visualiza rápidamente situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos. Está abierto a abandonar viejas prácticas o modos de leer la realidad, y a implementar en el corto plazo las novedades, con resultados que lo diferencian del resto del grupo.

Grado B: es permeable a incorporar nuevas formas de trabajo, revisando e incorporando con éxito su habitual modo de proceder. Valora a su entorno y escucha tanto a pares como superiores en quienes reconocer mayor experiencia o capacitación respecto de algún tema.

Grado C: esta siempre habituado a modificar su modo de trabajo habitual cuando se le requiere. Acepta sugerencias que le plantean nuevas formas de analizar aspectos relativos a su tarea.

Iniciativa- Autonomía: esta competencia significa alta ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.

Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de sugerir mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

Grado A: en su desempeño diario actúa atinadamente, en tiempo y forma, frente a las vicisitudes cotidianas de su tarea, evitando demoras y agravamientos de los problemas. Es creativo en el aporte de soluciones a problemas que entorpecen su tarea cotidiana, siendo prudente respecto de las decisiones que toma y las que sugiere a sus pares.

Grado B: Siempre está dispuesto a hacer frente a situaciones que entorpezcan su trabajo. Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando males mayores.

Grado C: si los obstáculos que encuentra afectan directamente su tarea, encuentra la solución para seguir adelante. En general resuelve en tiempo y forma vicisitudes diarias que impactan directamente sobre su trabajo. Sabe reorganizar su tarea en el tiempo esperado, frente a algún problema menor que se haya presentado.

Responsabilidad: Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

Grado A: modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.

Grado B: atiende gustosamente las tareas asignadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos, y preocupándose por obtener los mejores resultados.

Grado C: en general solicita, a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación con la tarea para finalizarla. Logra comprometerse con los proyectos en los que participa, y cumple con su parte.

Autocontrol: es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas frente a provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Grado A: mantiene la calma frente a situaciones laborales de alta exigencia y transmite esta actitud no solamente a su área sino a todos los sectores de la organización con los que trata habitualmente.

Grado B: reconoce situaciones de estrés y colabora con su actitud positiva para facilitar la tarea. Actúa en forma conciliadora con sus pares, descomprimiendo situaciones que podrían tornarse agresivas.

Grado C: se muestra dispuesto a mantenerse al margen, reconociendo sus límites, para evitar desbordes emocionales que entorpecerían la tarea de su área. Se conduce en el límite de la confrontación cuando alguien no es de su agrado, sin llegar nunca a situaciones de conflicto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 13/06/2015	Código: I-01
Nombre del puesto:	<u>INTENDENTE</u>	
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Intendencia		
Superior inmediato: Comisión Directiva		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --- B[INTENDENTE] </pre>		
<p>Síntesis del puesto: Es el responsable del mantenimiento edilicio, de espacios verdes y de las canchas de todo el Club. Es el encargado de las compras de todos los materiales que las áreas que dirige necesitan. Planifica la ejecución de las obras.</p>		
Responsabilidades del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar porque todas las instalaciones se encuentren en perfecto funcionamiento. • Garantizar el aprovisionamiento de Recursos Humanos y materiales para la realización de obras. • Coordinar con su superior inmediato los recursos necesarios para las tareas de mantenimiento preventivo, predictivo y reactivo. • Realizar informes trimestrales sobre el estado de cada una de las instalaciones. 		

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Oficina, vehículo y espacios verdes.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> medio, realiza observaciones generales del entorno y de los equipos de trabajo; <i>auditivo:</i> bajo, trabaja mayormente al aire libre; <i>táctil:</i> bajo, realiza tareas mínimas; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> media, la mayor parte del tiempo debe caminar hacia el lugar de obra.
Esfuerzo Mental: Alto: debe llevar anotado en que tarea se encuentra abocado cada integrante del área. Debe planificar y organizar a todo su equipo y no olvidarse de ningún aspecto.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Supervisora de Administración, Supervisor de Mantenimiento.
Con otras áreas: Comisión Directiva, Área de Deportes.
Fuera de la institución: Corralones, proveedores, bancos, ferreterías.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Computadora, vehículo utilitario. Software: Sistema operativo Windows.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- <u>DESCRIPCIÓN DE TAREAS</u>	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Reuniones con el Presidente de la institución y con los responsables de cada área.	DIARIO
Compras y distribución de materiales, equipos y herramientas de trabajo.	SEMANAL
Realiza la carga horaria de las cuadrillas de trabajo.	SEMANAL
Gestiona conflictos internos y externos.	OCASIONAL
Establece la cantidad de personal necesaria para cada obra.	OCASIONAL

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario completo.	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Colaboración: Debe confeccionar grupos de trabajos interdisciplinarios para la realización de tareas específicas. En ocasiones se realizan trabajos conjuntamente con empresas tercerizadas y es por ello que la cohesión en el grupo es importante para cumplir el objetivo.	GRADO A
Calidad del trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad y poder armar los equipos más eficientes para una determinada tarea. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para de esta manera poder comunicarlo a su superior y explicarlo a sus dependientes.	GRADO B
Liderazgo: Es competencia directa de este comunicar la importancia de las obras y las tareas que realiza su equipo de trabajo. Es imprescindible mantener las formas ya que su figura es el eje central en el funcionamiento correcto de las instalaciones. Debe contagiar compromiso con la institución y por ende para con la tarea.	GRADO B

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

<p>Trabajo en equipo: En ocasiones es importante establecer un objetivo grupal y de esta manera lograr la cohesión del grupo, eso permitiría cumplir con las metas de la organización.</p>	<p>GRADO C</p>
---	----------------

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 10/06/2015	Código: IA-02
Nombre del puesto: <u>SUPERVISOR ADMINISTRATIVO</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Intendencia		
Superior inmediato: Comisión Directiva		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --- B[Intendente] B --- C[Supervisora Administrativa] </pre>		
Síntesis del puesto: Se encarga de toda la gestión contable de la institución. Participa en la liquidación de sueldos. Arma informes y proyecciones para el intendente. Controla el flujo de fondos disponibles. Maneja la caja chica.		

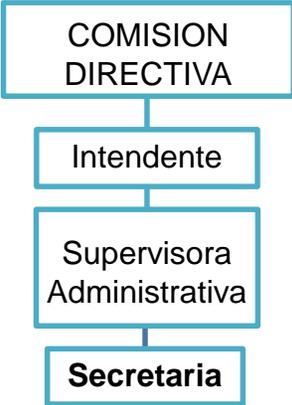
Responsabilidades del puesto:

- Contabilizar los movimientos de sueldos
- Conciliar cuentas del debe y del haber.
- Manejar la caja chica.
- Previsionar y provisionar los fondos disponibles.
- Recolectar la información para la liquidación de sueldos.
- Pagar los sueldos.
- Mantener informada a la comisión directiva de todos los movimientos contables y de dinero, y al intendente sobre las novedades del personal.
- Controlar salidas y permisos del personal

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Oficina administrativa
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> alto, la herramienta principal para todas las tareas que realiza es la computadora; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> bajo, realiza tareas normales de oficina; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> baja, no realiza esfuerzo físico en las tareas diarias.
Esfuerzo Mental: alto, su tarea requiere mucha concentración y atención, realiza informes financieros, analiza, controla y concilia las cuentas contables, procesa información para la liquidación de sueldos, carga datos.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Secretarías, Intendente.
Con otras áreas: Comisión Directiva, Área de Deportes.
Fuera de la institución: contadores externos, personal de bancos, municipalidad, otros clubes.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Computadora, teléfono, fotocopidora.
Software: Sistema operativo Windows, Sistema de información contable.

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Registra contablemente los movimientos de caja: manejo de caja chica, registro de salidas, recepción de comprobantes, registro de entradas y control.	DIARIO
Confecciona el asiento de sueldos: devengamiento de sueldos y pasivos.	MENSUAL
Previsiona y provisiona los fondos disponibles: controla el flujo de caja y disponibilidades de dinero, envía los fondos a depositar al banco en función a los ingresos y egresos de efectivo por cobros y pagos	DIARIO
Recolecta información para liquidar sueldos y se encarga de pagar: solicita las novedades a los distintos servicios, las procesa y envía al contador externo. Recibe la información de los sueldos a pagar y procede a pagar.	MENSUAL
Otorga permisos de salida al personal: en casos de ausencias hasta 48 horas como por examen, turnos médicos, etc. las autoriza y controla los correspondientes certificados. En caso de ausencias prolongadas las eleva a la comisión directiva.	OCASIONAL
Realiza tareas administrativas varias: archiva documentación, atiende el teléfono, recibe consultas, saca fotocopias, etc.	DIARIO
Prepara informes varios a la comisión directiva: con apoyo del Intendente, recopila la información, prepara los informes de la situación actual y futura y lo presenta a la comisión directiva.	SEMESTRAL

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario completo (técnico en administración)	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Alta adaptabilidad-Flexibilidad: en situaciones de cambios con sus tareas, como por ejemplo, cambios en escala de sueldos, realiza gestiones para implementarlos. También se adapta a los cambios producidos por la modificación de los integrantes de la comisión directiva	GRADO C
Calidad del trabajo: conoce todos los temas relacionados con sus tareas, compartiendo con el auxiliar del puesto sus conocimientos y experiencia. Es referente entre sus pares y en el resto de las áreas.	GRADO A
Colaboración: realiza sus tareas normalmente y atiende las necesidades de las diferentes áreas. Actúa como referente de su sector y colabora con el resto de las áreas con compromiso.	GRADO A
Habilidad analítica: realiza análisis lógicos, analiza, organiza y presenta datos financieros y estadísticos, y establece condiciones relevantes entre datos numéricos.	GRADO A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 13/06/2015	Código: IA-03
Nombre del puesto: <u>SECRETARIA</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Intendencia		
Superior inmediato: Supervisor administrativo.		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --> B[Intendente] B --> C[Supervisora Administrativa] C --> D[Secretaria] </pre>		
Síntesis del puesto: Se encarga de la atención al socio, atención telefónica, gestión administrativa, manejo de agenda directiva.		
Responsabilidades del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Atención a socios y potenciales. • Cobro de cuota social y Control de morosidad. • Confeccionar libro de actas de control de socios (Altas y bajas). • Controlar el libro de novedades de los porteros. • Confeccionar el registro de solicitud de salones para eventos. 		



2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Oficina administrativa.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> alto, la herramienta principal para todas las tareas que realiza es la computadora; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> bajo, realiza tareas normales de oficina; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> baja, no realiza esfuerzo físico en las tareas diarias.
Esfuerzo Mental: Medio: su tarea diaria exige cierta concentración. Recibe el pago de la cuota societaria, asesora a todo aquel que desee asociarse, realiza llamados telefónicos, redactar e-mails y cartas en algunas ocasiones.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Intendente, Supervisora Administrativa, otras secretarías.
Con otras áreas: Comisión Directiva, Área Deportes.
Fuera de la institución: Bancos, instituciones no gubernamentales, instituciones educativas, otros clubes, empresas.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Computadora, impresora, fotocopidora, artículos de oficina. Software: Sistema operativo Windows.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Atender las inquietudes de los socios, cobrar la cuota y llevar las novedades de los mismos.	DIARIO
Alquiler de quinchos, gimnasio, camping, canchas para eventos institucionales.	DIARIO
Recepción al nuevo socio, registra los datos y realiza todas las operaciones necesarias para incluirlo dentro del padrón.	DIARIO
Brinda información acerca de las actividades que se desarrollan todos los días en el club.	DIARIO
Realiza informes sobre los movimientos de los socios (altas y bajas)	OCASIONAL

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario.	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. Como cuando se implementan nuevos procesos administrativos y estos deben ser aplicados en el día a día.	GRADO B
Iniciativa- Autonomía: esta competencia significa alta ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. La persona que ocupe el puesto debe tener la confianza de poder resolver pequeños problemas para no interrumpir el curso normal de su accionar en las gestiones diarias.	GRADO B
Autocontrol: Quien ocupe el puesto deberá mantener una postura fría y evitar tomar como personal cualquier inconveniente que el socio le plantee. Debe ser competente para evitar el enfrentamiento y resolver conflictos con efectividad.	GRADO A

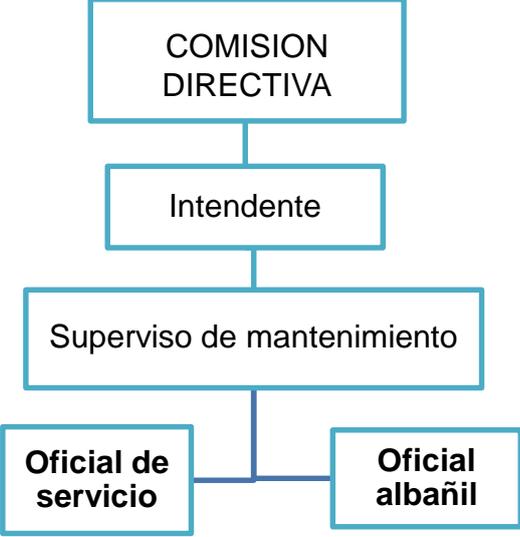
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 13/06/2015	Código: IM-02
Nombre del puesto: <u>SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Intendencia.		
Superior inmediato: Intendente		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --- B[Intendente] B --- C[Supervisor de mantenimiento] </pre>		
<p>Síntesis del puesto: Se encarga de ejecutar los planes de mantenimiento del club, controla que todas las tareas que realizan los operarios se estén ejecutando de manera adecuada. Debe notificar sobre inconvenientes que surjan e impidan su curso, solicita materiales y asesora al Intendente en presupuestos de compras</p>		
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar que todos estén ejecutando la tarea que se les ha ordenado. • Verificar que todos los trabajadores cuenten con las herramientas, materiales de trabajo, equipos y elementos de protección personal. • Realizar el listado de materiales que se utilizan en el día a día. • Notificar cualquier novedad que impida la ejecución de alguna tarea. 		

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Todo el predio del Club.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> medio, la observación es parte del día a día; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> alto, manipula herramientas y materiales de construcción; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> alta, sus traslados los realiza todos a pie, en ocasiones llevando carretillas, maquinas, guadañas, bolsa de herramientas.
Esfuerzo Mental: Bajo; su superior inmediato le comunica cuales son las tareas a cumplir y este debe procurar que estén los recursos disponibles para llevarlas a cabo.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Cuadrillas de trabajo y con el Intendente.
Con otras áreas: Área de Deportes.
Fuera de la institución: No tiene relación.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Herramientas de mano (varias), tractor, guadaña, grúas de escala menor, tractor cortador de césped.
Software: No utiliza software

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Realiza trabajos de mantenimiento de áreas verdes.	DIARIO
Se ocupa de realizar las tareas que otros operarios no pueden cumplir.	SEMANAL
Traslada las herramientas, equipos y materiales al lugar de trabajo.	DIARIO
Dirige el marcado de las canchas.	SEMANAL
Se encarga de la supervisión del perfecto funcionamiento de las luminarias, cañerías de agua y gas.	DIARIO
Cuando se le pide, sugiere la confección de los equipos de trabajo.	OCASIONAL

4-<u>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</u>	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Secundario Completo.	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Alta adaptabilidad-Flexibilidad: Cuando se cambia la prioridad de las obras, el supervisor debe tener la capacidad de poder realizar estos cambios sin inconvenientes. Esto sucede cuando se generan roturas graves, o el mantenimiento urgente de una estructura, se cambia el orden de prioridad de acuerdo a la necesidad.	GRADO B
Colaboración: Su superior inmediato muchas veces se encuentra ausente y es en el supervisor, en quien recae la mínima responsabilidad. Por ello debe estar siempre dispuesto a responder ante una eventual ausencia de su superior inmediato.	GRADO C
Calidad del trabajo: El supervisor debe tener conocimiento del área en la que se desarrolla para poder comprender con precisión las exigencias de los trabajos. Debe conocer cada tarea que se realiza para siempre estar dispuesto a proveer la mejor manera de hacerlo.	GRADO C
Trabajo en equipo: Establecer las metas del equipo en base a las necesidades de la organización es importante para llegar a cumplir los plazos de obra.	GRADO C

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 15/06/2015	Código: IM -03
Nombre del puesto: <u>OFICIAL ALBAÑIL / SERVICIOS</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Intendencia.		
Superior inmediato: Supervisor de Mantenimiento.		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --> B[Intendente] B --> C[Superviso de mantenimiento] C --> D[Oficial de servicio] C --> E[Oficial albañil] </pre>		
Síntesis del puesto: Realiza tareas de mantenimiento en todo el predio del club. Ejecuta los planes de obras según los tiempos estipulados y cumple satisfactoriamente con las mismas. En ocasiones toma decisiones con respecto a su tarea.		
Responsabilidades del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta la tarea según se lo haya ordenado su superior. • Es responsable de las decisiones que tome en pos de realizar el mejor trabajo. 		

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Edificios, espacios verdes, obras.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> medio; a veces su tarea lo expone riesgos en los ojos, para esos se utilizan lentes de protección; <i>auditivo:</i> medio; cuando se utiliza una máquina que hace ruido, pero solo ocurre en algunas obras. <i>Táctil:</i> alto, manipula herramientas y materiales de construcción; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> alto, sus tareas requieren el uso de la fuerza y del cuerpo para cargar materiales de trabajo.
Esfuerzo Mental: Bajo; su trabajo se basa principalmente en ejecutar una orden.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Otros operarios y el Supervisor de Mantenimiento y en ocasiones el Intendente.
Con otras áreas: No tiene relación.
Fuera de la institución: No tiene relación.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Herramientas varias, guadaña, carretilla, pala, mezcladora, machete, martillo, tractor, escalera.
Software: No utiliza ninguno.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Realiza el mantenimiento de los edificios y espacios verdes.	SEMANAL
Mantiene el orden del obrador (lugar donde se encuentran todas las herramientas de trabajo)	DIARIO
Informa a su superior cuando no puede cumplir con la tarea que se le ordenó por falta de materiales, equipos o alguna otra razón.	OCASIONAL
Cumple el horario normal de trabajo establecido en el convenio colectivo de trabajo	DIARIO

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Secundario Completo	
COMPETENCIAS	
<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. El oficial debe saber escuchar a quienes mayor experiencia tenga y aprender de ellos y de sus buenas prácticas.	GRADO C
Iniciativa- Autonomía: esta competencia significa alta ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Como cuando puede decidir de qué manera ejecutar una tarea para lograr el mejor resultado posible.	GRADO B
Responsabilidad: Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero. El ocupante del puesto debe estar abocado a la ejecución de tareas encomendadas.	GRADO B

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 28/05/2015	Código: D-01
Nombre del puesto: <u>DIRECTOR DE DEPORTES</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Deportes		
Superior inmediato: Comisión Directiva		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --- B[Director de Deportes] </pre>		
<p>Síntesis del puesto: Es el responsable de todas las actividades deportivas que se llevan a cabo en el club. Controla que todas las instalaciones estén disponibles para la práctica del deporte. Coordina los equipos de trabajo de cada disciplina.</p>		
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con intendencia para que las instalaciones (canchas, gimnasios, vestuarios) estén en perfectas condiciones para su uso. • Seguimiento del horario de los profesores. • Debe atender las necesidades de cada deporte y gestionar todo aquello que mejore su rendimiento en la competencia. • Se encarga de seleccionar los equipos del trabajo de cada deporte. • Debe conocer a cada uno de los deportistas, como así también su entorno, y sus aspiraciones personales. • Debe buscar los mejores recursos humanos para obtener el mejor rendimiento deportivo. 		

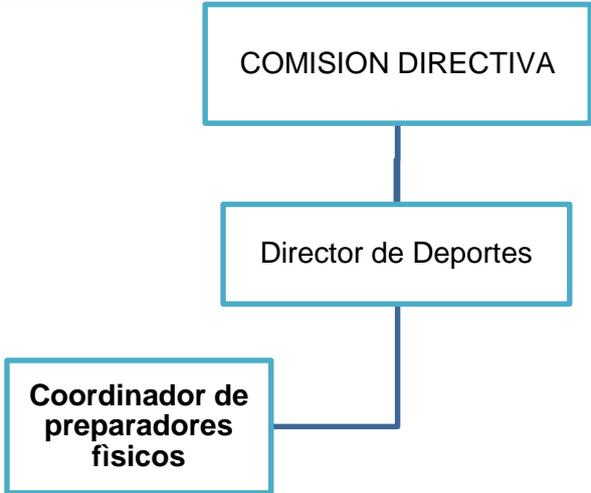
2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Canchas, gimnasio, estadios, oficina.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> medio, la observación es parte del día a día; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> bajo, utiliza sus manos para anotaciones; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> media; para trasladarse a los distintos sectores lo hace a pie.
Esfuerzo Mental: Alto; su trabajo requiere un gran esfuerzo para planificar, organizar, ejecutar y controlar todo lo que el Club establezca como meta.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: alto; su trabajo requiere un gran esfuerzo para planificar, organizar, ejecutar y controlar todo lo que el Club establezca como meta.
Con otras áreas: Comisión Directiva, Intendencia.
Fuera de la institución: Colegas de otros clubes, agentes de prensa, empresarios, otras instituciones.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Computadora.
Software: Sistema operativo Windows.

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Realiza el recorrido de todos los sectores en donde se practican deportes.	DIARIO
Se comunica con los profesores y directores técnicos de cada deporte.	DIARIO
Gestiona el pase de los jugadores a otros clubes de la zona o de otras localidades.	SEMESTRAL
Resuelve conflictos dentro del área de su competencia.	OCASIONAL
Visualiza la práctica de los deportes y el desempeño de sus recursos humanos.	MENSUAL
Relaciones públicas con otras instituciones.	SEMANAL
Presenta informes de gestión ante la comisión directiva para detallar el avance de los distintos deportes en el club	SEMESTRAL

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario Completo.	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Alta adaptabilidad-Flexibilidad: capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio	GRADO A
Calidad del trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Debe conocer las dificultades que se pueden presentar en cada disciplina para entender los procesos.	GRADO B
Temple: Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Su superior inmediato pide explicaciones cuando se dan fracasos deportivos. Debe saber explicar la razón del mismo y presentar mejoras.	GRADO B
Liderazgo: Debe trasladar los objetivos del Club en los equipos de trabajo, debe ser capaz de dar feed back cuando las cosas salen bien y cuando salen mal. Debe ser un inspirador, un motivador del logro de los objetivos.	GRADO B

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

<p>Colaboración: capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios. No solo se relaciona con profesionales del deporte sino también con los integrantes la subcomisión que están integrados por personas profesionales y no profesionales.</p>	<p>GRADO A</p>
<p>Calidad del trabajo: implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. El ocupante del puesto debe saber cuál es la mejor manera de realizar una tarea y lograr una meta.</p>	<p>GRADO A</p>
<p>Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.</p>	<p>GRADO B</p>
<p>Habilidad Analítica: Capacidad de identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar datos relevantes, para un mejoramiento en los procesos.</p>	<p>GRADO B</p>

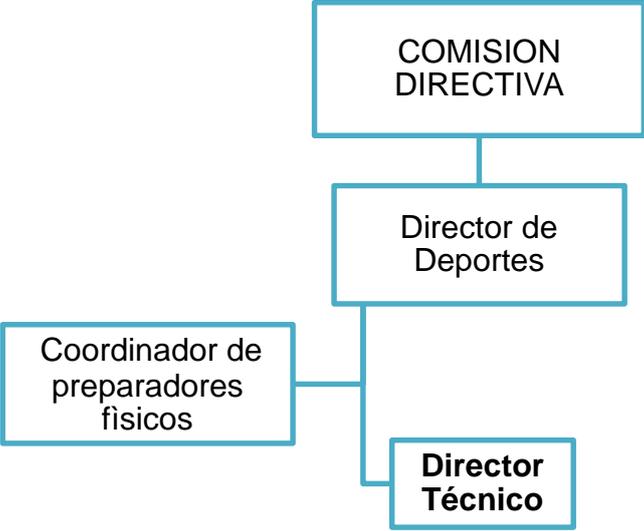
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 01/06/15	Código: D-02
Nombre del puesto: <u>COORDINADOR DE PREPARADORES FÍSICOS</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Deportes		
Superior inmediato: Director de Deportes.		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --- B[Director de Deportes] B --- C[Coordinador de preparadores fisicos] </pre>		
Síntesis del puesto: Es el encargado de coordinar el trabajo de los preparadores físicos que se encuentran distribuidos en cada deporte. Planifica sesiones de entrenamientos según las necesidades de cada deporte y las metas organizacionales.		
Responsabilidades del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del trabajo de preparación física de los deportes. • Tiene la supervisión de los preparadores físicos que se desempeñan en cada deporte. • Responsable de las actividades que se desarrollan para el óptimo rendimiento deportivo. 		

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Lugares donde se desarrolla el deporte y Oficina.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> medio, la observación es parte del día a día; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> medio, manipula elementos deportivos (conos, sogas, redes); <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> alta, siendo el coordinador de preparación física debe dar el ejemplo y estar siempre óptimo.
Esfuerzo Mental: Alto, utiliza todos sus conocimientos en educación física para la mejora continua de las condiciones físicas de los deportistas.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Preparadores físicos, entrenadores, directores técnicos, Jefe de Deportes.
Con otras áreas: No tiene relaciones.
Fuera de la institución: Profesionales médicos, centros de rehabilitación, otros colegas.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Conos, pelotas, redes, sogas, obstáculos.
Software: Sistema operativo Windows.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Planificar la distribución de los preparadores físicos.	MENSUAL
Elaborar manuales de sesiones de entrenamientos discriminados por deportes.	SEMESTRAL
Planificar las necesidades nutricionales de los deportistas.	MENSUAL
Establecer los días de exámenes sobre la condición física de los deportistas del Club.	MENSUAL

4-<u>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</u>	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario Completo.	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Alta adaptabilidad-Flexibilidad: En ocasiones sucede que un equipo o un deportista, debe enfrentar una agenda cargada y los esfuerzos físicos son mayores. Por ello el coordinador debe saber quien de su equipo puede enfrentar estas situaciones de manera satisfactoria.	Grado A
Calidad del trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad para determinar si puede enfrentar los desafíos que el medio plantea.	Grado A
Habilidad analítica: Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico, importante para determinar en qué aspecto se debe reforzar el trabajo físico.	Grado B

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 05/06/15	Código: D-03
Nombre del puesto: <u>DIRECTOR TÉCNICO</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Deportes		
Superior inmediato: Director de Deportes.		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --> B[Director de Deportes] B --> C[Coordinador de preparadores físicos] B --> D[Director Técnico] </pre>		
Síntesis del puesto: Es el máximo responsable en la confección de los equipos, el que decide la táctica y la estrategia de cada grupo en los juegos de competencia.		
Responsabilidades del puesto:		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con intendencia para que las instalaciones (canchas, gimnasios, vestuarios) estén en perfectas condiciones para su uso. • Seguimiento del horario de los profesores. • Debe atender las necesidades de cada deporte y gestionar todo aquello que mejore su rendimiento en la competencia. • Se encarga de seleccionar los equipos del trabajo de cada deporte. • Debe conocer a cada uno de los deportistas, como así también su entorno, y sus aspiraciones personales. 		

- Debe buscar los mejores recursos humanos para obtener el mejor rendimiento deportivo.

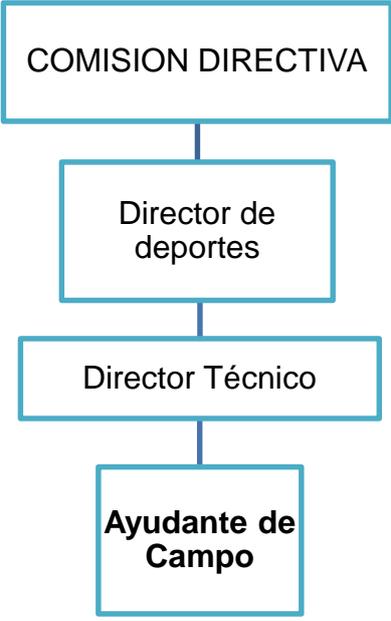
2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Lugar donde se desarrolle la práctica deportiva.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> alto; la observación constante es primordial para el armado de un equipo <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> bajó; su actividad no le exige este esfuerzo; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> baja; mayormente se encuentra a un costado dirigiendo las prácticas.
Esfuerzo Mental: Medio; debe pensar en base a lo que observó durante la semana cuál es la mejor opción para cubrir un puesto en un equipo.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Con profesores y preparadores físicos, jefe de deportes y coordinador de deportes.
Con otras áreas: ocasionalmente con otros profesores.
Fuera de la institución: con los colegas de otros clubes.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: conos, pelotas, redes, elementos deportivos para la práctica del deporte.
Software: No es necesario.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Observa atentamente los movimientos de cada uno de sus jugadores.	DIARIA
Planifica los ejercicios semanales y que va a realizar en cada práctica.	SEMANAL
Simula la combinación de equipos para afrontar cada competencia.	SEMANAL
Se comunica permanentemente con sus superiores para informarle sobre las novedades de la actividad.	DIARIO

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario.	
COMPETENCIAS	
<p>Competencias Cardinales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Alta adaptabilidad-Flexibilidad: Las exigencias y los rendimientos en cada partido hacen que el equipo deba irse modificando por lesiones, ausencias o simplemente descanso. Debe saber cómo manejar estos cambios sin romper la cohesión grupal.	GRADO A
Calidad del trabajo: Es importante que la persona que ocupa el cargo tenga el conocimiento necesario para impartir la enseñanza del deporte. Esto le brindará mayor seguridad y generará confianza en su equipo de trabajo.	GRADO A
Temple: Cuando se necesita levantar el ánimo del equipo ante una adversidad. Es importante conocer las razones del mismo, poder explicarlas y buscarles una solución para salir adelante.	GRADO B
Trabajo en equipo: Nunca se trabaja solo, siempre hay profesionales de otras disciplinas que apoyan el trabajo. Es por ello que siempre hay que tener a la vista el objetivo grupal.	GRADO C

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

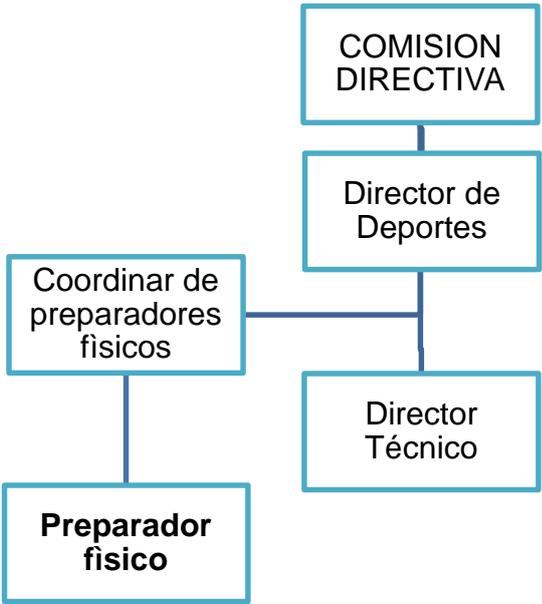
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 05/06/15	Código: D-04
Nombre del puesto: <u>AYUDANTE DE CAMPO</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Deportes		
Superior inmediato: Director técnico		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD A[COMISION DIRECTIVA] --- B[Director de deportes] B --- C[Director Técnico] C --- D[Ayudante de Campo] </pre>		
Síntesis del puesto: Es quien acompaña al Director Técnico en la organización de prioridades y tareas a cumplir para lograr los objetivos establecidos.		
Responsabilidades del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Observación permanente del deportista. • Establecimiento de prioridades. • Organización de tareas. 		

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: lugar donde se desarrolla el deporte.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> alto, debe observar permanentemente el comportamiento del deportista; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> medio, manipula pelotas, conos y material deportivo; <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> media, su tarea requiere esfuerzo físicos mínimos.
Esfuerzo Mental: Medio, las propiedades y el orden de tareas que se establecen no deben perder nunca de vista el objetivo propuesto.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Director Técnico, Jefe de Deportes.
Con otras áreas: No tiene relación.
Fuera de la institución: No tiene relación.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Conos, pelotas, redes y cualquier elemento que sirva de soporte para realizar el entrenamiento.
Software: No utiliza.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

3- DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Actividades/Tareas	Frecuencia
Planifica los días y horarios de las prácticas.	SEMANAL
Realiza el orden de ejercicios de cada práctica.	SEMANAL
Anota las novedades de cada deportista a lo largo de la semana.	DIARIO
Va seleccionando los jugadores que en mejores condiciones se encuentre para enfrentar un rival.	DIARIO

4-ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Iniciativa-Autonomía: implica la posibilidad de sugerir mejoras aunque no haya un problema concreto. Es quien más tiempo está observando a los jugadores, por eso tiene mayor precisión para las sugerencias.	GRADO B
Responsabilidad: Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera. Es una persona cercana al director técnico y por ello debe ser cuidadoso con la información que maneja.	GRADO B
Autocontrol: Es la capacidad para controlar emociones personales y evitar las reacciones negativas frente a provocaciones, sobre todo en situaciones de juego donde más hay que aplicar esta competencia.	GRADO A

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
1-IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN		
Institución: El Club	Fecha: 06/06/15	Código: D-05
Nombre del puesto: <u>PREPARADOR FISICO</u>		
Funcionario responsable de esta descripción: Marini-Campos		
Área: Deportes		
Superior inmediato: Coordinador de deportes.		
ORGANIGRAMA		
 <pre> graph TD CD[COMISION DIRECTIVA] --- DD[Director de Deportes] DD --- CP[Coordinador de preparadores fisicos] DD --- DT[Director Técnico] CP --- PF[Preparador fisico] </pre>		
<p>Síntesis del puesto: Su trabajo es hacer que todos los deportistas lleguen a competir con el 100% de su rendimiento físico. Aplica las sesiones de entrenamiento que están establecidas y satisface las exigencias de cada Director Técnico, para cada deporte.</p>		
<p>Responsabilidades del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepara las actividades que cada disciplina requiere para lograr el entrenamiento físico. • Debe estar siempre dispuesto y preparado para desarrollarse en cualquier disciplina donde El Club lo requiera. • Planifica actividades de preparación física de acuerdo a las capacidades de cada persona. 		

2- <u>CONDICIONES DEL PUESTO:</u>
AMBIENTE DE TRABAJO
Espacio Físico: Gimnasio, canchas, ámbitos propicios para desarrollar la actividad física.
Esfuerzo Físico: <i>visual:</i> medio, la observación es parte del día a día; <i>auditivo:</i> bajo, está en un ambiente sin ruidos anormales; <i>táctil:</i> medio; sus manos son útiles cuando debe masajear un músculo <i>olfativo:</i> bajo, su tarea no lo expone a olores anormales; <i>fuerza física:</i> alta, es el preparador físico, en ocasiones debe mostrar el ejercicio y por ello debe estar en óptimas condiciones. A veces realiza actividad a la par de los deportistas.
Esfuerzo Mental: Medio; Prepara sus actividades según las necesidades de cada competidor y/o equipo, debe conocer a todos los deportistas y para esto lleva su propio registro.
RELACIONES DEL PUESTO
Dentro del área: Colegas, Directores Técnicos.
Con otras áreas: No tiene relación.
Fuera de la institución: Con gimnasios y centros de rehabilitación y otros colegas.
ELEMENTOS DE TRABAJO
Equipos: Conos, sogas, obstáculos, pelotas, aparatos de gimnasio, pesas. Software: No maneja.

3- <u>DESCRIPCIÓN DE TAREAS</u>
--

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

Actividades/Tareas	Frecuencia
Prepara e imparte las actividades físicas a los equipos y los deportes en donde es solicitado.	SEMANAL
Realiza informes sobre los deportistas.	OCASIONAL
Recomienda a otro profesional o centros de rehabilitación si un deportista se lo solicita.	OCASIONAL
Debe realizar un seguimiento de cada deportista a lo largo del ciclo de competencia.	DIARIO

4-<u>ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO</u>	
CONOCIMIENTOS	
Educación formal mínima: Terciario completo.	
COMPETENCIAS	
Competencias Cardinales: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Conciencia Institucional. • Ética, Integridad y Justicia. • Orientación al socio. • Perseverancia. 	
Competencias Específicas	Nivel de requerimiento
Responsabilidad: Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.	GRADO A
Colaboración: Debe estar siempre dispuesto a colaborar. Si bien tiene definido su ámbito de trabajo, en ocasiones otras disciplinas requieren de sus servicios y conocimientos, este debe encontrarse dispuesto a hacerse un lugar y brindarlos.	GRADO C
Capacidad para aprender: está asociada a la asimilación de la nueva información y su eficaz aplicación. Quienes desarrollan este puesto deben poder identificar los momentos justos en donde aplicar el conocimiento.	GRADO A

CONCLUSIÓN

Según Alles, el contenido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de una organización. Teniendo en mente esto como punto de partida en la problemática planteada y de los resultados arrojados en el diagnóstico organizacional, se pudo comprobar la desinformación que los empleados del Club tienen con respecto al puesto de trabajo que desempeñan.

Esto trae aparejado dos grandes problemas; el primero es la ambigüedad de roles y funciones que existe, y el segundo es que se superponen las tareas de los distintos puestos producto de esa ambigüedad de información.

El no conocer las funciones y tareas específicas fue detectado en las áreas definidas de la organización, como así también la falta de documentación de los puestos de trabajo y sus relaciones.

En el transcurso de la intervención, se detectó el segundo problema planteado más arriba. Y es que, en el desconocimiento del límite de sus tareas y responsabilidades muchas veces sucedía que una misma persona desarrollaba varios puestos sin saberlo. Esta nueva estructura propone establecer el campo de acción de cada ocupante del puesto y lograr mayor eficiencia en la consecución de las metas que el Club establezca.

En función al organigrama planteado, se establecieron las competencias cardinales y específicas para cada puesto. Con esto, se logró definirlos y establecer las diferencias en base al grupo de tareas y responsabilidades. De esta manera, es que se propone una gestión por competencias de los recursos humanos, obteniendo gran ventaja competitiva para la organización.

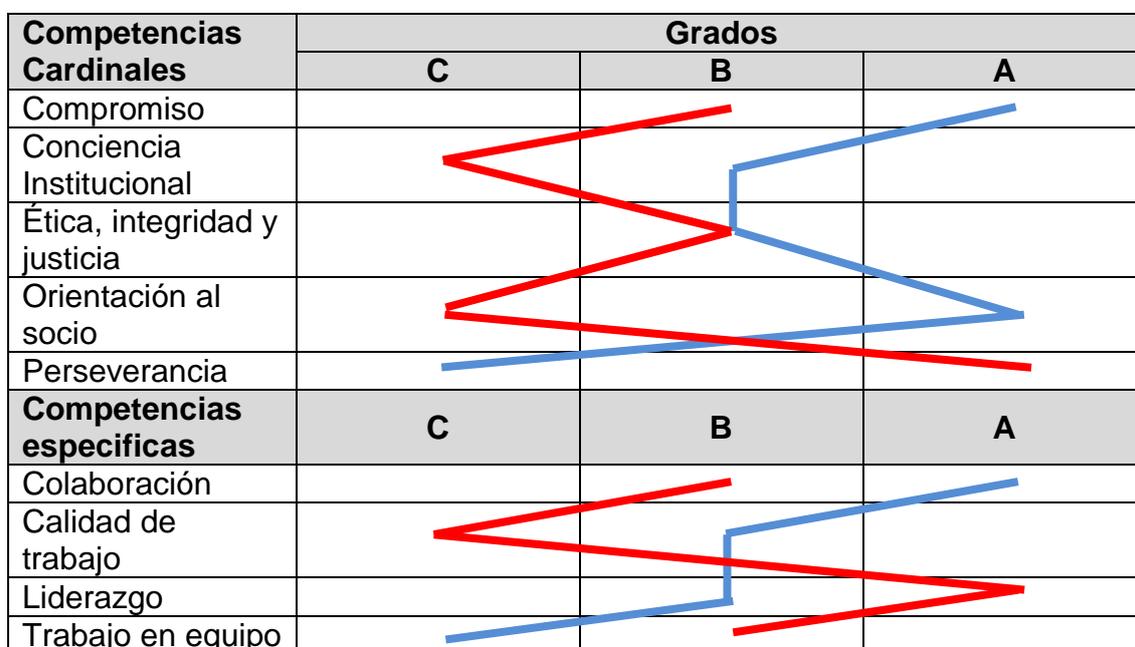
Es importante mencionar también, que se observó una mala selección de personal, lo cual trajo aparejado pérdida de tiempo, como así también toma de decisiones equivocadas.

Por todo lo anterior expuesto, podemos concluir que el desarrollo del presente trabajo, puede utilizarse como punta pie de próximos análisis para establecer un

nuevo método de selección, y así elegir la persona mejor capacitada para un puesto determinado. También permite utilizar la descripción de puestos por competencias para realizar evaluaciones de desempeño a las personas que allí trabajan. Estas evaluaciones sirven por un lado para conocer si la persona que fue elegida en el proceso de selección fue la más idónea, y por el otro, permite conocer la situación actual de cada puesto de trabajo en lo que a competencias se refiere. De esta manera se podría establecer, a través del gráfico que a continuación se presenta, las necesidades de capacitación de cada puesto.

Perfil de puesto: Intendente

Competencias Cardinales	Grados		
	C	B	A
Compromiso			
Conciencia Institucional			
Ética, integridad y justicia			
Orientación al socio			
Perseverancia			
Competencias específicas	C	B	A
Colaboración			
Calidad de trabajo			
Liderazgo			
Trabajo en equipo			



En el gráfico podemos observar en línea azul el grado ideal con el que cada puesto debe contar, en rojo la situación actual luego de una evaluación de desempeño. Con esta información podemos determinar cuáles son las competencias que hay que potenciar en esta persona para que se desempeñe eficientemente y qué tipo de capacitación se debe implementar.

BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, G.; Snell, S.; Sherman, A. (2001). “Administración de Recursos Humanos”. México, Thompson.
- GerryJohnson, Kevan choles, Richard Whittington. (2006) “Dirección Estrategica”. España, Prentice Hall.
- Gibson, James L. (1998). “Las Organizaciones”. Colombia, Mc Graw Hill.
- María García Moya, Enrique Diez, José Javier Jiménez Bozal. (1997). “Selección de personal sistema integrado”. Madrid, Esic.
- Marta Alles. (2011). “Dirección estratégica de Recursos humanos, Gestión por competencias”. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Paquita García de Morales Octubre. (2005) “*Memorias un recorrido por el Barrio Somisa*”.
- Pereira, F.; Faccone, B. (2008). “Análisis de las alternativas de Gestión en los Clubes Deportivos y Sociales”. Buenos Aires: Universidad del CEMA.
- Sergio Cachito Vigil. (2013). “Un viaje interior”. Buenos Aires, Planeta.
- Werther, William B; Davis, Kaith. (2002) “Administración de Personal y Recursos humanos”. México, Mac Graw Hill.

Propuesta de una administración por competencias en un Club Social, Cultural y Deportivo
Campos- Marini

ANEXO I

Anexo I: Modelo de entrevista general.

PREGUNTAS.

1. Describa las tareas que realiza en su puesto de trabajo
2. ¿De todas estas tareas, cuáles son las más importantes?
3. ¿Cuáles son las tareas secundarias?
4. ¿Conoce la finalidad del puesto?
5. ¿Conoce la importancia que tiene su puesto para el proceso de la organización?
6. ¿Qué máquinas/herramientas/equipos se requieren para el desempeño de sus tareas?
7. ¿Qué nivel de educación requiere su puesto de trabajo?
8. ¿Recibió capacitación al ingresar al puesto? En caso de respuesta afirmativa, ¿de qué tipo?
9. ¿Y durante el desempeño del mismo? En caso de respuesta afirmativa, ¿de qué tipo?
10. ¿Tenía usted experiencia previa en puestos similares, o la adquirió desempeñándose en su trabajo actual? ¿Cree que es necesario tener experiencia previa para desempeñarse en su puesto de trabajo?
11. ¿Qué tiempo (semanas, meses o años) le requirió adaptarse al 100 % a su puesto de trabajo?
12. ¿Con qué frecuencia interviene en sus tareas su superior inmediato, (diariamente, semanalmente, mensualmente, o sólo en casos excepcionales)?
13. Su supervisor/jefe, sobre cuál de los siguientes aspectos enfatiza: los métodos a seguir, los resultados a alcanzar, el control del progreso o el desempeño laboral.

14. ¿Tiene usted a su cargo la supervisión de otros empleados? En caso de ser afirmativa, ¿cuántos?
15. ¿Qué nivel de responsabilidad posee el puesto: por equipos, maquinarias, herramientas; por datos confidenciales (personales, salariales, de política, secretos de negocio); por dinero o valores; por personas a cargo?
16. ¿Con qué otras áreas de la organización se vincula? Describa los contactos personales que tiene con personas dentro del área, con otras áreas y/o fuera de la organización.
17. ¿Qué tipo de decisiones se le permite tomar? ¿Toma decisiones sobre su tarea? Escriba cuáles.
18. ¿Qué tipo de esfuerzo requiere su puesto de trabajo y en qué medida (alta, media, baja)? ¿Mental, físico, visual, auditivo, táctil, olfativo, fuerza?
19. ¿Alguna vez fue evaluado su desempeño en el puesto? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿recibió devolución de su desempeño?
20. ¿Qué habilidades o aptitudes desarrolló desempeñando esta función?