

Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana

Farfán, Nadia; Rivera G., Gibrán; Ángeles T., Luis C.

Recibido: 23-02-19 - Revisado: 14-03-19- Aceptado: 05-08-19

Farfán, Nadia

Ingeniera Textil en Acabados. Estudiante de la Maestría en Ingeniería Industrial. Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. México.
nadiaff9@gmail.com

Rivera G., Gibrán

Licenciado en Ingeniería Industrial. Maestro en ciencias. Doctor en Filosofía (especializado en administración del conocimiento).
Instituto Politécnico Nacional -UPIICSA. México.
gibranrg@gmail.com

Ángeles T., Luis C.

Licenciado en Administración . Maestro en Estudios Organizacionales. Doctor en Estudios Organizacionales.
El Colegio de Morelos, México.
canekangeles@gmail.com

El presente artículo expone el caso de una organización mexicana que aunque ha subsistido por más 20 años, enfrenta problemas para administrar a su personal, lo que le ha impedido mejorar su desempeño en los últimos años. De lo anterior se deriva el objetivo de este artículo que es ofrecer un diagnóstico sobre la situación de esa organización en lo relacionado a cómo se realiza la administración de su personal. Por esa razón se realizó una investigación cualitativa utilizando como principal herramienta de recolección de información la entrevista semi estructurada. El resultado de la investigación fue un diagnóstico de la situación de la organización respecto a la administración de su personal, lo cual permite contribuir en el corto o mediano plazo a generar un modelo para administrar de mejor manera a sus integrantes, uno sustentado en las competencias necesarias para realizar las actividades adecuadamente en cada puesto. Es posible concluir que el tema de las competencias actualmente sigue siendo clave para alcanzar un mejor desempeño de las personas en las organizaciones.

Palabras clave: Competencias; administración de personal; administración por competencias.

RESUMEN

This article presents the case of a Mexican organization that, although it has survived for more than 20 years, has had problems managing its staff, that situation has prevented the organization from improving its performance in recent years. Then, the objective of this article is to offer a diagnosis of the situation of that organization in relation to how the administration of its personnel is carried out. For this reason, a qualitative research was carried out using the semi-structured interview as the main tool to collect information. The result of the investigation was a diagnosis of the situation of the organization regarding the administration of their staff, which allows contributing in the short or medium term to generate a model to manage better its members, supported by the competencies necessary to carry out activities properly in each post. It is possible to conclude that the issue of competencies remains one of the keys to achieve a better performance of people in organizations.

Keywords: Competencies; staff administration; competency-based administración.

ABSTRACT

1. Introducción

Para lograr un buen funcionamiento en cualquier organización es necesario que sus integrantes tengan un adecuado desempeño en sus actividades. Se puede considerar al personal como responsable de la eficacia de todos los demás factores en una organización. Los mejores sistemas, las mejores máquinas, sirven de poco si son manejados con apatía, desengaño o sin la capacitación necesaria para utilizarlas adecuadamente. En ese sentido, Chiavenato (2009) considera a la administración de recursos humanos una actividad distinta en comparación a la realizada en otras áreas de la organización, es decir, administrar el personal es diferente a gestionar cualquier otro recurso que tienen las organizaciones, ya que las personas pueden presentar diversas dificultades que pueden afectar a cualquier organización en su conjunto. Por ello, el departamento de recursos humanos llega a ser considerado como inestable, poco claro en su accionar y en donde se pueden cometer errores desastrosos aún con la certeza de que se está actuando correctamente. Sin embargo, su existencia es vital para cualquier organización, especialmente en el contexto actual donde existe un modelo económico basado en el conocimiento, el cual es un claro valor de riqueza en las economías, llevando a que la competitividad de las empresas dependa en gran medida de la información, el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información (Moreno,

Pelayo y Vargas, 2004).

Derivado de lo anterior, entre más habilidades posean los integrantes de una organización para desarrollar nuevas capacidades y competencias enfocadas en obtener información, generar nuevo conocimiento y utilizar las tecnologías de la información, mayores serán las posibilidades de sobrevivir en un mundo tan dinámico y complejo como el actual. Irónicamente la gestión de recursos humanos a menudo no se considera como un factor importante para la capitalización de las organizaciones. Aunque diversas empresas sí reconocen la creciente importancia de sus recursos humanos, son pocas las que los conceptualizan en términos estratégicos con el objetivo de obtener una ventaja competitiva (Schuler y MacMillan, 1984), empoderar al personal de las empresas puede ayudar a que se aprovechen las capacidades humanas para que las compañías sobrevivan. A pesar de esto, generalmente las empresas presentan dificultades al diseñar los perfiles de sus puestos derivando en que sus evaluaciones y detección de necesidades tiendan a ser equivocadas, lo que genera que en algunas ocasiones se diseñen puestos de trabajo que no son necesarios o en el mejor de los casos poco apropiados. Algo así generalmente ocurre debido a que las empresas van adaptando las nuevas actividades que se van presentando en la organización, en lugar de analizar el proceso a lo largo del tiempo, asegurándose que el perfil del puesto sigue siendo siempre el adecuado para esas nuevas actividades. Aunado a ello, es común que la creación o actualización de un perfil del puesto donde se especifican las competencias que deben tener las personas involucradas en el proceso, sea una actividad donde no se presta mucha atención llegando a crear nuevos puestos innecesarios. Además, es posible que se afecte negativamente la forma cómo se selecciona, capacita y evalúa al personal. Ese tipo de situaciones pueden contribuir a que las organizaciones no mejoren su desempeño.

Esto último parecer ser el caso de la empresa STAR (nombre ficticio de la organización), en donde se realizó la presente investigación, dedicada a evaluar y dar fé del cumplimiento de las Normas Oficiales Mexicanas que se exigen a la entrada del país para garantizar la seguridad del consumidor. En STAR la administración de su personal se vuelve un elemento que contribuye

a su desarrollo y es uno de los más grandes pilares, pues al ser un organismo que depende altamente de sus analistas, requiere una adecuada descripción de puestos, selección, capacitación y evaluación de personal, para asegurar que los analistas tengan los conocimientos y habilidades necesarias al realizar sus actividades. En ese sentido, a pesar de que STAR cuenta con procedimientos para la formación del personal y su correspondiente evaluación del desempeño, quienes la evalúan frecuentemente han expresado que el proceso interno con el que se cuenta es poco confiable o bien, no da como resultado una evidencia objetiva para la comprobación de la competencia de cada uno de los que participan en los procesos claves (analistas, coordinadores y/o gerentes). Una situación así es lo que lleva a la necesidad de analizar y diagnosticar la situación actual de los procedimientos de administración de personal, de tal manera que se detecten oportunidades para su redefinición y mejora, de esto último se desprende precisamente la finalidad del presente texto.

El objetivo es ofrecer un diagnóstico sobre la situación de STAR en lo relacionado a cómo se realiza la administración de su personal (descripción de puestos, selección y reclutamiento, capacitación, evaluación). La pertinencia de llevar a cabo una investigación de este tipo, radica en que al ser STAR un organismo encargado de avalar el cumplimiento de una o varias normas mediante un análisis a detalle de las pruebas o bien de la evaluación documental, se vuelve fundamental tener personal calificado para dicho fin. Sin embargo, la administración del personal en esta clase de organización es compleja debido a la existencia de gran diversidad de competencias y habilidades que varían dependiendo del tipo de servicio que se oferte. Por esa razón, generar un diagnóstico puede favorecer a que la organización en el corto o mediano plazo mejore en su desempeño general, llevándola a ser más eficiente, toda vez que saber cómo se encuentra STAR en cuanto a la administración de su capital humano, es el primer paso para considerar la gestión de un elemento de suma relevancia en el contexto actual; las competencias de sus integrantes. Abordar el tema de las competencias hoy en día es relevante, pues entre otras cosas puede contribuir primero a conocer bien la situación de una organización respecto a sus recursos humanos, y más adelante, a

generar un modelo idóneo para la identificación de competencias, descripción de puestos, selección, capacitación y evaluación de personal.

2. Contexto de la investigación

Como preámbulo para llegar a los resultados, es necesario ofrecer una contextualización, comenzando con una breve descripción de la empresa STAR para después exponer algunos conceptos relevantes para los fines de la presente investigación. STAR fue creada hace más de 20 años por 35 empresas líderes tales como HP, ACER, IBM de México, Motorola Solutions de México, entre otras. Nació con el objetivo de generar Normas y evaluar su cumplimiento (Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas). Los sectores para los que fue autorizado son: Electrónica, Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. Sus fuentes de ingreso son principalmente los servicios de certificación, verificación, capacitación y normalización (que son parte de la evaluación de la conformidad). Hoy en día cuenta con más de 20 años de experiencia, durante ese tiempo ha ido incursionando en diferentes sectores con un enfoque principal en la evaluación de la conformidad de productos y servicios para asegurar la calidad, sanidad y homogeneidad de éstos. Este organismo actualmente tiene 205 empleados en su mayoría operativos, los cuales intervienen directamente en el análisis y dictaminación de la información.

En cuanto a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), éstas son elaboradas por el gobierno mexicano y tienen carácter obligatorio con la finalidad de determinar las características o especificaciones que deben reunir los productos o servicios en cierto sector. Las NOM son variadas pero se dividen en tres grandes grupos: De seguridad y métodos de prueba, de eficiencia energética y de información comercial. Por otra parte las Normas Mexicanas (NMX) son documentos técnicos que permiten establecer mayores especificaciones de calidad sobre productos, procesos, servicios, también contribuyen al fomento de la competitividad y aplicación de las mejores prácticas internacionales. Este tipo de normas, a diferencia de las NOM no son obligatorias. Ahora, el proceso para demostrar que se cumplen con los requisitos de las NOM o NMX,

reglamentos u otras especificaciones, se llama evaluación de la conformidad, que no es más evaluar que los productos y servicios cumplan con esos criterios establecidos.

Siendo las competencias un elemento relevante en el presente texto, es necesario conocer a grandes rasgos qué son. Leboyer (1997), lo define como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. Zarifain (1999) indica que uno es competente en relación con una situación específica. Por su parte Pereda y Berrocal (2011), definen a la competencia como una característica subyacente a la persona y es la que determina su conducta, en su opinión cada individuo tendrá un cierto comportamiento con base en los siguientes componentes: 1) Saber (conjunto de conocimientos), 2) Saber hacer (ser capaz de aplicar los conocimientos a la solución de los problemas), 3) Saber estar (adoptar un comportamiento a las normas, reglas y cultura de la organización), 4) Querer hacer (mostrar interés y motivación); y 5) Poder hacer (contar con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos). Para Blanco (2007), las competencias son el conjunto integrado de conocimientos, rasgos y constructos psicológicos que se ponen de manifiesto cuando se realiza un trabajo, y que se relacionan directamente con la ejecución exitosa del mismo.

Por su parte McClelland (1973) las considera un conjunto de comportamientos relacionados con un buen desempeño laboral. De manera similar, Spencer y Spencer (1993) definen la competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación. Eso 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. Es por ello, que la aplicación del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos tiene una doble función estratégica y operativa, debido a que facilitan el vínculo entre el comportamiento de los trabajadores y los objetivos de la organización (Blanco, 2007). Es importante mencionar que si las competencias se pueden definir como las características demostrables en un individuo que le permiten un buen desempeño

(Dessler, 2009) éstas, deben ser conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo. Justamente para apoyar lo anterior, existen diferentes propuestas sobre la clasificación de las competencias. Para Capitán (2009) pueden consistir ya sea en motivos (la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona), rasgos de carácter (comportamiento o reacción de un modo determinado), conceptos sobre uno mismo, conocimientos, así como capacidades cognitivas y de conducta. Por su parte Spencer y Spencer (1993), consideran que las competencias pueden clasificarse en dos grupos, las visibles y las no visibles, las primeras generalmente son fáciles de identificar, mientras que las competencias difíciles de detectar son las que están escondidas en la personalidad, lo que los lleva a introducir el “Modelo Iceberg” de competencias (gráfico 1).

Existe una gran variedad de propuestas sobre la clasificación de las competencias, por lo cual en el Cuadro 1 se muestran algunas de las que se consideran relevantes para el presente trabajo. Independientemente de la forma como se clasifiquen las competencias, también se requiere considerar la existencia de diversos niveles en cada una. De acuerdo con Chavez (2002), generalmente se dividen en 5, de los cuales los primeros 2 se distinguen por tener responsabilidad en cuanto a materiales, instrumentos y las herramientas, todos relacionados a su propia persona. En el nivel 3 se tiene responsabilidad de grupo, por ejemplo, ser líder de algún equipo, coordinador, entre otros. El nivel 4 tiene responsabilidades de nivel 3, pero también tiene la responsabilidad técnica, por otro lado, el nivel 5, además de todas las mencionadas anteriormente, tiene una responsabilidad con las personas que estén bajo su cargo, es decir se encarga de cumplir y hacer cumplir las normas, lineamientos o procedimientos dentro de la organización (cuadro 2).

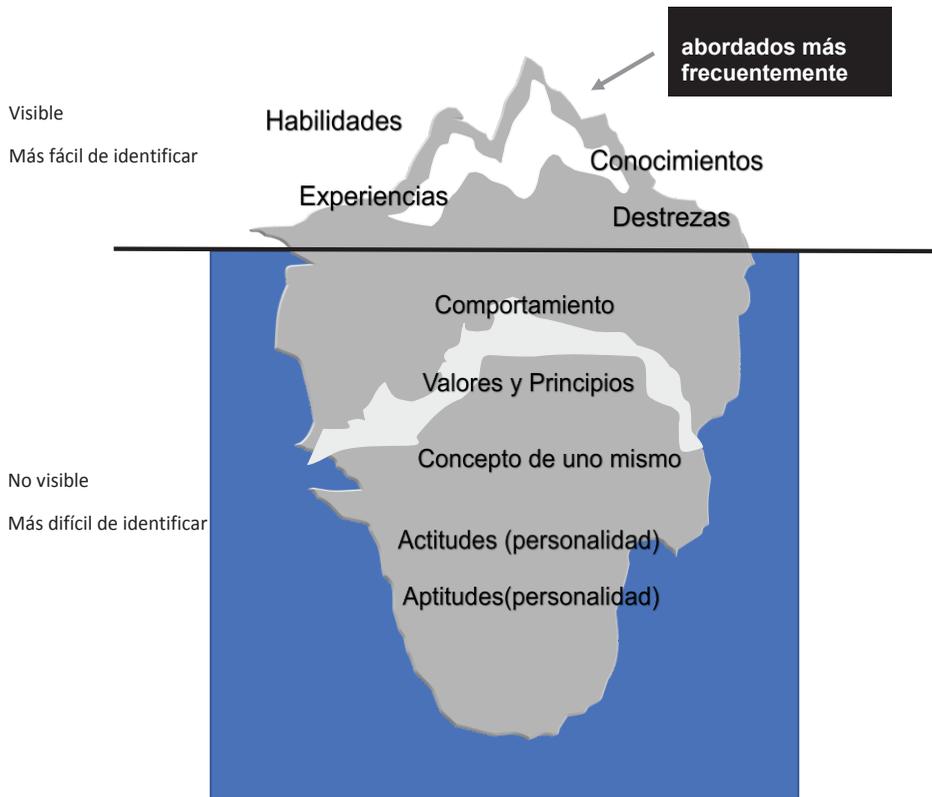


Gráfico 1. Modelo Iceberg de competencias. Fuente: Spencer y Spencer (1993)

Cuadro 1 Resumen de clasificación de competencias

Autor	Clasificación
Boyatzis (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y acción por objetivos • Liderazgo • Gestión de recursos humanos • Dirigir subordinados • Enfocar a otras personas • Conocimiento específico
Spencer y Spencer (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • De logro y acción • De ayuda y servicio • De influencia • Gerenciales • Cognoscitivas • De eficacia personal
Levy-Leboyer (1997)	Existen competencias universales y; Supra competencias <ul style="list-style-type: none"> • Intelectuales • Interpersonales • Adaptabilidad • Orientación a resultados
Jolis (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias teóricas • Competencias prácticas • Competencias del conocimiento
Bennet (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Tecnologías de la información • Organización • Trabajo en equipo • Relación interpersonal • Pensamiento analítico • Autoconfianza • Razonamiento numérico • Iniciativa
Chiavenato (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicas • Funcionales • Operacionales
Alles (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Cardinales • Específicas Gerenciales • Específicas por área

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2

Niveles de competencia por tipo de responsabilidad

Nivel de competencia	Tipo de responsabilidad profesional				
	Personal	Material	De grupo	Técnica	Social
1					
2					
3					
4					
5					

Fuente: Chávez (2002).

En opinión de Spencer y Spencer (1993) hay 4 niveles de competencia: 1) Alto o desempeño superior, 2) Bueno, 3) Lo mínimo necesario para el puesto, y 4) Insatisfactorio. Por su parte Martha Alles (2002) menciona que cada empresa realizará las definiciones de sus niveles de competencia en función de su realidad, es decir, considerando su misión, visión y estrategia de negocio de tal manera que los niveles se adapten de acuerdo con sus necesidades específicas.

Complementando lo anterior, cabe recordar que en su origen, los departamentos de recursos humanos fueron concebidos con un rol burocrático administrativo, siendo su preocupación fundamental manejar nóminas y controlar personas. Sin embargo, debido a la complejidad de las organizaciones se vio en la necesidad de crecer y sus responsabilidades aumentaron, adquiriendo un papel central pues las organizaciones dependen de los individuos. De ahí la importancia de realizar un adecuado análisis y diseño de puestos, selección, capacitación y evaluación del personal, lo cual puede lograrse de mejor manera si se toman en cuenta las competencias requeridas para los puestos.

En ese sentido, el análisis y diseño de puestos requiere de un proceso de estructuración del trabajo en el que se designan funciones específicas a las personas para poder alcanzar el objetivo de su puesto (Byars y Rue, 1997). Cada puesto tiene diferentes características y de acuerdo con Chiavenato (2009), debe ser razonablemente exigente para el trabajador y al mismo tiempo ofrecer una variedad de actividades que permitan evitar la rutina. Para realizar un buen análisis es necesario identificar aquellas

competencias estratégicas que están alineadas con la misión y la visión de la organización. De acuerdo con Dessler y Varela (2011), el análisis de puestos es el procedimiento para determinar las responsabilidades y características que debe tener la gente para cubrirlos. Lo anterior contribuye a conocer todo lo relacionado con las actividades y requisitos que necesita el puesto. La información de este análisis es la base para la administración de los recursos humanos.

En cuanto a la selección de personal, Chiavenato (2009) menciona que consiste en encontrar a las personas más adecuadas para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. Es importante mencionar que antes de contratar, debe reunirse la mayor información posible sobre cada uno de los aspirantes. Algo que mejora el trabajo de cada reclutador es utilizar instrumentos de apoyo para intentar predecir el futuro comportamiento laboral de un candidato, diversos autores recomiendan por ejemplo el empleo de entrevistas de incidentes críticos (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1997) o entrevistas conductuales estructuradas (Pereda y Berrocal, 2011) para ese fin. Desde el punto de vista de Blanco (2007), la selección del personal constituye uno de los principales problemas que todo departamento de recursos humanos debe afrontar, pues se debe lograr la selección de aquellas personas que puedan adaptarse de forma idónea al puesto de trabajo. Por ello es de gran importancia realizar previamente un buen análisis de puestos.

Respecto a la capacitación, ésta se refiere a los métodos usados para que los trabajadores nuevos o actuales generen las habilidades necesarias para realizar sus labores. Dessler (2009), menciona que en la actualidad el ámbito de la capacitación es más amplio de lo que era hace años atrás. Anteriormente la capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres, a profesores el desarrollo de planes de trabajo o en este caso, a verificadores y analistas a evaluar una norma. Actualmente, el personal no sólo requiere de habilidades técnicas, también es necesario la capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Así, la capacitación es un tema que puede influenciar significativamente en la eficacia

organizacional.

Por otra parte, la evaluación del desempeño se considera un sistema formal para revisar y evaluar la manera en la que un individuo o grupo ejecutan ciertas tareas. Dessler y Varela (2011) lo llaman administración del desempeño y lo definen como un proceso mediante el cual una compañía se asegura de que la persona trabaje para alcanzar metas y tareas designadas, desarrollando habilidades y capacidades. En opinión de Aliles (2011), las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para tomar decisiones de promoción y remuneración, ayudan a tener un mejor entendimiento del desempeño de cada integrante en la organización. Se le considera como un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo con vías a satisfacer sus expectativas y mejorar los resultados (Alles, 2011). Existen diversas técnicas de evaluación entre las que están las escalas de calificación, la evaluación 360, los incidentes críticos, el ensayo, la escala de calificación basada en el comportamiento y el desarrollo profesional o plan de carrera. Luego de presentar los aspectos básicos que se deben conocer para comprender mejor los hallazgos de la investigación, a continuación se aborda la metodología usada.

3. Metodología

Esta es una investigación descriptiva en la que se utilizaron distintos tipos de información documental y de campo (tanto cualitativa como cuantitativa), obtenida a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos de la empresa en cuestión, lo cual permitió lograr un diagnóstico. Las preguntas de los cuestionarios fueron fundamentalmente cerradas a excepción de aquellas en las que se buscaba conocer la percepción de las personas. Para el diseño del cuestionario se diseñaron un conjunto de interrogantes que permitieron entre otras cosas:

- Conocer las principales funciones claves de los procesos operativos para determinar las competencias necesarias.
- Identificar los procesos que el personal involucrado considera indispensables para la realización de sus actividades.
- Conocer las opiniones de los entrevistados acerca de los

procesos de administración de personal.

También se utilizaron entrevistas semiestructuradas como uno de los principales métodos de recopilación de datos. Previo a su aplicación, se realizó un proceso de observación de las actividades de cada uno de los analistas por sector durante las auditorías internas programadas en el año y mediante la testificación de algunos analistas en sitio. Las entrevistas se aplicaron a 20 empleados de la empresa, buscando en todo momento que respondieran abiertamente y con sinceridad. Los cuestionamientos estuvieron encaminados a conocer qué necesita el personal operativo para realizar de manera adecuada sus actividades, cuáles son sus capacidades y cuáles sus limitaciones.

Además de los cuestionarios y las entrevistas semi-estructuradas se tuvo acceso a información relacionada con el personal incluyendo aquella relativa a su antigüedad, estudios, evaluaciones de desempeño, programas de detección de necesidades. De igual forma, fue posible revisar los registros de auditorías que a lo largo de 10 años se le han realizado a la organización por parte de una entidad mexicana de acreditación. Un aspecto destacado es la obtención de los reportes de retroalimentación que la organización recibe desde 2015 a la fecha, sobre el avance presentado en la implementación del modelo Nacional de Calidad para la Competitividad (Premio Nacional de Calidad, 2019)¹. Respecto a la selección del personal a entrevistar, se dividió en 3 grupos. El primero estuvo conformado por personal del departamento de capital humano, que son las personas relacionadas en todo momento con el proceso de capacitación y evaluación del personal y quienes desarrollan descripciones del puesto, perfil del puesto, evaluaciones de desempeño y detección de necesidades. El segundo estuvo conformado por gerentes de área, quienes deciden los participantes en cada proyecto de acreditación y además son los encargados de evaluar a su personal. En el tercero se contemplaron analistas, verificadores y auditores quienes a lo largo del tiempo

¹ Este modelo lo propone el gobierno mexicano considerándola una especie de herramienta directiva que coadyuve a generar una reflexión estratégica, por medio de identificar y desarrollar capacidades y ventajas competitivas que no son fáciles de imitar, lo cual le permitirá a las empresas responder a las oportunidades del medio ambiente en el que funciona, permitiendo así, incrementar las posibilidades de crecimiento sostenible.

han observado y vivido las evaluaciones de personal, proyectos de acreditación y transición de perfiles de puestos.

En cuanto al análisis de datos, se realizó de manera cualitativa y cuantitativa. La información cualitativa fue toda la información de tipo verbal, se clasificaron y se separaron en los procesos principales con los que actualmente cuenta el departamento de capital humano. Se tomaron en cuenta, porcentaje de rotación de personal, antigüedad, cambios de puesto a lo largo del tiempo, encuestas de clima laboral y evaluaciones externas. Asimismo, se tomaron en cuenta los informes de retroalimentación de los años 2014, 2015 y 2016 que se entregaron en la participación al Premio Nacional de Calidad.

4. Resultados

Para lograr los fines de la investigación se analizó el Departamento de Capital Humano de la organización. La administración de recursos humanos la lleva a cabo dicho departamento y está dividido en dos áreas: 1) el área responsable de la capacitación y comunicación al interior de la organización y 2) el área responsable de realizar los pagos de nómina, el seguimiento a prestaciones y contratación del personal. El presente estudio se enfoca únicamente en el área responsable del reclutamiento y selección de personal, análisis de puestos, evaluaciones de desempeño y capacitación, esos procesos son los que generalmente son abarcados en los modelos de administración de competencias. Para estructurar la información obtenida se dividió en 4 los procesos principales (gráfico 2).

Como aportes de la investigación, se definieron áreas de oportunidad las cuales están enfocadas en identificar aspectos de mejora con base en los elementos analizados. Es importante señalar que la aplicación del reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, así como el desarrollo del personal por competencias, actualmente se presenta en la empresa de una forma sencilla y sin tener algún seguimiento. Sin embargo, STAR, busca implementar el modelo nacional para la competitividad el cual sugiere un modelo de administración de competencias.



Gráfico 2. Procesos principales de la administración de recursos humanos en la organización. Fuente: Elaboración propia

4.1. Proceso 1- Descripción de puestos (Diseño y análisis de puestos)

STAR cuenta con 192 personas y existen 7 tipos de descripción de puestos (cuadro 3). Los elementos que actualmente se utilizan y que en su momento fueron considerados para diseñar los puestos fueron: 1) Objetivo del puesto, 2) Identificación de las actividades principales del puesto, 3) Definición de las dimensiones del puesto, y 4) Descripción del contexto del puesto. Asimismo, se determinaron las competencias que se consideraban importantes con base en las actividades de la organización (cuadro 4).

Cuadro 3
Nivel de puestos en la organización

Puestos	Total de personas	Nivel jerárquico
Director general	1	1
Directores de área	5	2
Gerentes	14	3
Subgerentes	11	4
Coordinadores	28	5
Analistas	107	6
Auxiliares	26	7

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4
Grupos de competencia actualmente definidos

GRUPO 1	ORIENTACIÓN AL LOGRO: Inclinación hacia la acción, tendencia al logro de resultados, comprender la esencia de aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en cumplimiento de tareas que impactan a otros.
	1.1 Aprendizaje continuo
	1.2 Compromiso - Disciplina personal - Productividad
	1.3 Confianza en sí mismo
	1.4 Orientación a resultados
	1.5 Flexibilidad
	1.6 Responsabilidad
GRUPO 2	ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL: Relacionarse de manera adecuada y provechosa con otras personas internas o externas a la empresa, manejar la comunicación, otorgar apoyo y entendimiento desarrollando relaciones a largo plazo.
	2.1 Apoyo de/a personas de la empresa
	2.2 Entendimiento de otros
	2.3 Comunicación

GRUPO 2	2.4 Desarrollo de redes flexibles (networking)
	2.5 Desarrollo de relaciones
	2.6 Negociación
GRUPO 3	EXPERIENCIA Y DESTREZA TÉCNICA PROFESIONAL: Tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, es decir, contar con conocimiento profundo del trabajo o relacionado al trabajo, teniendo la motivación de aprender más, además usar y compartir este conocimiento con otros.
	3.1 Búsqueda de información
	3.2 Calidad de trabajo
	3.3 Reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades
	3.4 Profesionalismo
	3.5 Credibilidad técnica
	3.6 Conocimiento profesional
	3.7 Uso de sistemas, metodologías, técnicas y herramientas
3.8 Administración de proyectos	
GRUPO 4	EFFECTIVIDAD PERSONAL: Características que reflejan aspectos de la madurez en relación a otros y al trabajo, controlan la eficiencia del desempeño individual tanto en situaciones normales como en situaciones bajo presión.
	4.1 Autonomía
	4.2 Autocontrol
	4.3 Energía y dinamismo
	4.4 Iniciativa y proactividad
4.5 Tolerancia a la presión	
GRUPO 5	TRABAJO EN EQUIPO: Trabajar cooperativamente con otros, ser parte de un equipo de trabajo y/o trabajar juntos para lograr un objetivo.
	5.1 Colaboración
	5.2 Desarrollo de equipos
	5.3 Dirección de equipos de trabajo
5.4 Trabajo en equipo	
GRUPO 6	IMPACTO E INFLUENCIA: Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para lograr los resultados.
	6.1 Adaptabilidad
	6.2 Fortaleza

GRUPO 6	6.3 Impacto e influencia
	6.4 Liderazgo
GRUPO 7	DESARROLLO DE OTROS: Hacerse cargo del aprendizaje, del desarrollo o de implementar pautas de desempeño de una o varias personas.
	7.1 Desarrollo de las personas
	7.2 Desarrollo estratégico de Capital Humano
	7.3 Facultamiento (empowerment)
GRUPO 8	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Conocimiento del entorno de mercado y de la situación interna de la empresa, de los sistemas de control administrativo y de la cultura organizacional, con el fin de enfocar esfuerzos en ayudar, servir, descubrir, comprender, cumplir y satisfacer las necesidades o expectativas de los clientes, y todos aquellos involucrados en la relación cliente-empresa, como los proveedores y el personal de la organización.
	8.1 Comprender el negocio del cliente
	8.2 Desarrollar la relación con el cliente
	8.3 Orientación al cliente interno / externo
	8.4 Presentación de soluciones comerciales
	8.5 Conocimiento de la industria y el mercado
	8.6 Conocimiento de la oferta de productos y servicios de la empresa
GRUPO 9	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Entender una situación mediante análisis lógico, identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y analizar datos relevantes, dividir en partes o identificar las implicaciones paso a paso de una manera causal y estructurada.
	9.1 Análisis- Síntesis
	9.2 Pensamiento conceptual y estratégico
	9.3 Planificación y organización
	9.4 Innovación
GRUPO 10	MANEJO DE SITUACIONES COMPLEJAS: Características que reflejan aspectos del trabajo gerencial y directivo, controlan la eficiencia del desempeño individual en situaciones bajo presión o de incertidumbre.
	10.1 Autodirección basada en el valor
	10.2 Conciencia organizacional
	10.3 Administración del conocimiento
	10.4 Manejo de medios
	10.5 Liderazgo para el cambio
	10.6 Manejo de crisis

Fuente: Descripciones de puestos de STAR

El grado de competencias requerida para cada una de las funciones indicadas en los perfiles de puesto se definió por 5 niveles de competencia, los cuales indicaban el nivel de complejidad y el grado de autonomía en el desempeño. El nivel 1 se refiere a competencias rutinarias y predecibles, el 2 incluye aquellas que son complejas o no rutinarias, las de nivel 3 consideran aquellas necesarias en un ambiente complejo que necesitan control, provisión y orientación a otras personas. Dentro del nivel 4 están las competencias profesionales o técnicamente complejas, finalmente, las de nivel 5 son las que requieren muchas técnicas complejas, ser responsable del trabajo de otros y distribuir recursos. Cada puesto en STAR tiene un perfil y descripción del puesto en el que se mencionan los niveles requeridos para los 10 grupos de competencias.

4.2. Proceso 1. Áreas de oportunidad detectadas

Se observan que las competencias tienen una definición principal del grupo pero no así para todas las subcompetencias que se definen; es decir, no se cuenta con un diccionario de competencias que pueda orientar a establecer claramente lo que se busca en cada una. Por ejemplo, el grupo 1 el cual es llamado orientación al logro indica que se refiere a la acción y al logro de resultados en soluciones prácticas en las tareas que impactan a otros, en este sentido la subcompetencia 1.1 aprendizaje continuo no indica específicamente a qué se refiere, si a la acción de aprender de esas soluciones prácticas o a las acciones que se realizan para el logro. Otra subcompetencia que causa confusión es la 1.4 orientación a resultados, debido a que la mayoría del personal no encuentra una diferencia entre orientación al logro y orientación al resultado, los consideran sinónimos.

La falta de un diccionario de competencias provoca desconocimiento para el personal, esto se confirmó en las entrevistas a gerentes en auditorías internas, en donde de 14 gerentes, 9 de ellos confirmaron no saber cuáles son las competencias requeridas por el personal que cubre el puesto, algunos no hacen uso de las competencias al momento de solicitar

se cubra una vacante. Asimismo, al revisar los perfiles de puesto se observó incongruencia en el tipo de competencias que se requiere, ya que en algunas ocasiones no se cuenta con una clara definición del nivel de competencia necesaria en cada uno de los puestos de la organización, no es visible un análisis a detalle de las competencias por puesto.

Otra oportunidad de mejora detectada, es la poca claridad que se observa entre los diferentes niveles jerárquicos. Por ejemplo, en el departamento de operaciones internacionales se observa en el organigrama dos coordinadores uno comercial y otro de gestión, ambos carecen de personal a su cargo, existe un analista de gestión que podría pensarse reporta a su coordinador, sin embargo, reporta directamente al gerente, los 2 coordinadores realizan actividades como analistas aunque su puesto indique que son coordinadores (gráfico 3). En suma, los coordinadores y analistas se encuentran en un mismo nivel; ambos reportan directamente al gerente, lo que lleva a identificar que en algunos departamentos los gerentes o subgerentes son quienes tienen que realizar actividades operativas, sin delegar a los coordinadores. Asimismo, se nombran de manera distinta los niveles jerárquicos y algunos puestos de mandos medios difieren en el nivel jerárquico genérico que se han asignado en la organización, en el gráfico 4 se observa el puesto y nivel jerárquico establecidos por STAR.

En la revisión del organigrama y descripciones de puesto se tiene que no todos los gerentes de la organización tienen este nivel jerárquico a pesar de tener el nombre del puesto. Tal es el caso del Gerente de Tecnologías de la información que a pesar de indicar en su puesto que es el Gerente, tiene un nivel jerárquico 4; este nivel corresponde a los subgerentes. También se observan diferentes nombres para este nivel jerárquico, por ejemplo, líder de desarrollo de negocios, administrador de capital humano, etc. Este tipo de cambios en los nombres del puesto provocan confusión en la organización.



Gráfico 3. Organigrama del departamento de negocios internacionales. Fuente: STAR

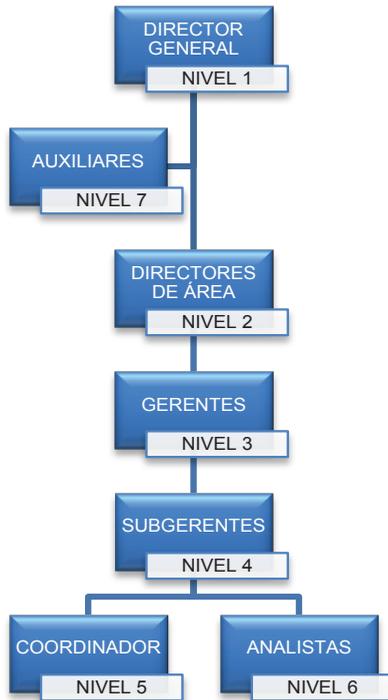


Gráfico 4. Ejemplificación del nivel jerárquico utilizado en la organización. Fuente: Elaboración propia

En el caso de las descripciones de puesto se detecta que no se indica la formación requerida. También se detecta que una persona tiene más de una descripción de puestos, es decir, un analista de certificación en una industria también es analista en otra, o bien un coordinador de un área, en otra rama o servicio es un analista. Estas funciones no se encuentran en un mismo perfil y descripción de puesto lo que provoca que en algunas ocasiones sea difícil identificar a las personas que cubren más de un puesto. Si estas descripciones de puestos no se generan adecuadamente o bien no se actualizan periódicamente, resulta sumamente complicado obtener la información necesaria para realizar los procesos subsecuentes como son el reclutamiento y selección, desarrollo o la evaluación del desempeño.

4.3. Proceso 2 - Selección y reclutamiento del personal

Actualmente STAR tiene un procedimiento interno para la selección y reclutamiento del personal, el cual indica que para cubrir una vacante es necesario tener una requisición del personal, indicando el perfil y la descripción del puesto a cubrir. En caso de que no exista un perfil específico y su descripción del puesto, el personal operativo y el responsable de capital humano deberán elaborarlo. Cuando surge una vacante, antes de cubrirla con personal externo se debe considerar al personal que labora dentro de la empresa. Para ello se utiliza el proceso de auto postulación (Job Posting), en donde personal de capital humano debe dar un aviso de la vacante disponible para que los interesados puedan iniciar el proceso. En caso de que ninguno de los postulantes internos cumpla con el perfil solicitado, se procede a buscar apoyándose en fuentes de reclutamiento externo.

4.4. Proceso 2 - Áreas de oportunidad detectadas

Aunque en teoría debe tomarse en cuenta el perfil del puesto para la contratación, personal encargado de esta actividad menciona que las descripciones de puestos son confusas y no identifican los niveles de competencia de cada puesto, por lo que realizan una selección de acuerdo con la experiencia técnica y con las competencias que creen se necesitan. Entonces la selección de competencias no se encuentra alineada con el proceso interno definido. Por otra parte

si bien el procedimiento indica que previo a la búsqueda externa de realizarse un job posting, se observó que pocas vacantes se cubrieron mediante el proceso antes mencionado; sólo el 14% de 50 contrataciones han aplicado (gráfico 5). Asimismo, los registros de job posting son mínimos y en su mayoría todos se refieren a niveles 6 es decir, la promoción es horizontal, los niveles 3, 4 y 5 son ocupados por personal externo.

Pocas veces se cubren vacantes con personal interno. Al entrevistar al personal de capital humano encargado de este proceso, mencionaron que la mayoría de las veces el personal que se propone no cumple con el perfil que se solicita o bien el responsable operativo no considera como primera instancia la búsqueda interna. En ese sentido, una observación respecto al job posting, es que no se cuenta con una matriz de competencias que pueda ayudar al departamento de capital humano a identificar al personal interno que podría ser candidato. También es posible relacionar lo anterior con la falta de un plan de desarrollo, en el cual se carece de la identificación de las necesidades del personal, la dotación de candidatos internos o bien la identificación de personal con potencial. Tampoco se cuenta con un plan de sucesión, es decir, no se cuenta con una disponibilidad de candidatos internos que prevean cubrir los puestos ejecutivos más importantes a futuro.

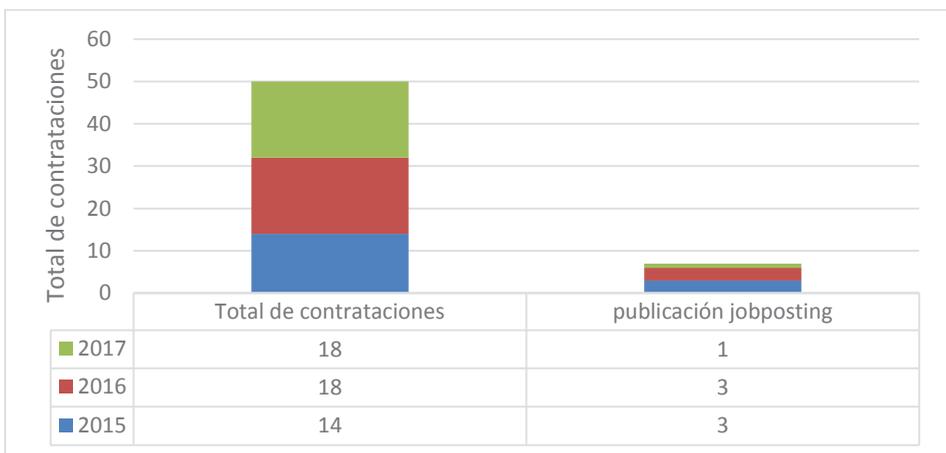


Gráfico 5. Comparativo de contrataciones vs Job posting aplicados. Fuente: Elaboración propia

Entre 2011 y 2018 ocurrieron 72 promociones, en promedio 10 al año, en su mayoría estas se realizaron en los mismos niveles jerárquicos, es decir, no hubo un crecimiento o bien sólo se obtuvo un crecimiento de niveles jerárquicos 6 y 7. 31% de esas promociones fueron cambios entre departamentos o filiales del grupo STAR que representaron sólo una promoción horizontal. 15% de las promociones fue significativo es decir la promoción fue de analista a coordinador, 4% fue promovido de coordinador a subgerente (gráfico 6).

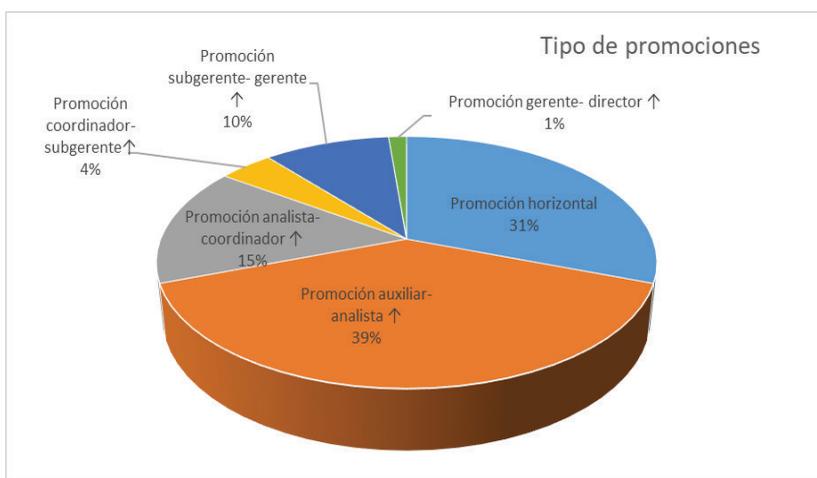


Gráfico 6. Tipo de promociones realizadas del 2011 al 2018. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, al preguntar a los promocionados si habían tenido algún cambio en las actividades o responsabilidades, respondieron que seguían haciendo las mismas actividades sin observar un cambio en sus funciones, la misma respuesta se obtuvo de aquellas promociones subsecuentes (gerente a subgerente y gerente a director). Se tiene entonces en general una promoción horizontal y entre filiales consecuencia de una falta de planeación, hoy en día el organigrama de la organización se encuentra con un crecimiento de manera horizontal creando puestos o departamentos que no son del todo justificados, lo que pudiera ser consecuencia de un mal perfil del puesto.

4.5. Proceso 3 - Evaluación del desempeño

STAR cuenta con un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño de los empleados, misma que se realiza cada 6 meses para Analistas, Auxiliares, Asistentes, Coordinadores, y de forma anual para Directores, Gerentes y Subgerentes, en ella se establecen los objetivos que deberán cubrirse durante un año. La evaluación se realiza considerando lo siguiente: 1) Calidad, 2) Eficiencia, 3) Creatividad, y 4) Cooperación. También se toma en cuenta si el evaluado trabaja en equipo, promueve el espíritu de unión e integración, fomenta la participación y promueve la comunicación. Este proceso utiliza un formato que muestra los aspectos principales de la evaluación así como las variables críticas, aquí destacan los criterios de evaluación (cuadro 5) y los factores a evaluar (cuadro 6).

Cuadro 5
Criterios de evaluación del desempeño

Criterios de evaluación	
Asigne un número a cada rubro de acuerdo con lo siguiente:	
5	Sobresaliente: Actuación y resultados que superan en exceso los adecuados para el puesto.
4	Excede expectativas: Actuación y resultados claramente superiores a los adecuados para el puesto.
3	Satisfactorio: Actuación y resultados consistentes y apropiados. El titular consigue los objetivos que se esperan del puesto.
2	Regular: Actuación y resultados inferiores al mínimo aceptable para el puesto.
1	Necesita Mejorar: Actuación y resultados evidentemente deficientes. El titular deberá calificar más alto a corto plazo o tendrá que abandonar el puesto.

Fuente: STAR

Cuadro 6

Factores a evaluar - evaluación del desempeño

Factores por evaluar
Actuación integral de una persona que le permite desarrollarse efectivamente para la consecución de los objetivos a alcanzar en la Organización
Conocimientos y aptitudes: Capacidades intelectuales de que dispone y su grado de aplicación ante las diversas situaciones de trabajo que se le presentan.
Conocimientos del puesto:
Posee los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el mejor desempeño del puesto a fin de generar resultados en tiempo y calidad requerida.
Solución de problemas:
Habilidad para reconocer los problemas en forma ordenada, darles prioridad, analizar sus partes y determinar sus causas para proponer soluciones.
Necesidad de supervisión:
Capacidad para realizar las funciones establecidas en su descripción de puesto, aun sin supervisión.
Orientación a resultados:
Mejora continuamente su desempeño, rebasando estándares. Conoce y cumple consistentemente los objetivos definidos. Muestra una clara orientación a su desarrollo profesional.
ACTITUDES
Iniciativa:
Disposición para crear, innovar o mejorar sistemas, procedimientos u organización de trabajo, lo cual se refleja en menor tiempo y mayor calidad en la presentación de sus resultados.
Colaboración y discreción:
Disposición para apoyar mediante esfuerzo adicional las funciones y utilizar adecuadamente la información que posee en el desempeño de sus funciones.
Relaciones interpersonales:
Capacidad para relacionarse con superiores, subordinados, compañeros en cuanto a comunicación, entendimiento y colaboración.
Trabajo en equipo:
Disposición para trabajar activamente en grupos de trabajo aportando el esfuerzo necesario para alcanzar las metas programadas.
Responsabilidad y disciplina:
Disposición y grado en el que se compromete con los objetivos y metas de la organización y en que se acatan las disposiciones superiores establecidas.

Fuente: STAR

4.6. Proceso 3 - Áreas de oportunidad detectadas

Se revisaron expedientes del personal para verificar las evaluaciones del desempeño obtenidas en los últimos 5 años y de lo cual se presenta un ejemplo en el cuadro 7. Como se observa, en el puesto de analista de verificación no se cuenta con una variación en los resultados obtenidos, de la muestra seleccionada se observó que en muchas ocasiones las calificaciones y oportunidades de mejora detectadas por el evaluador se mantienen sin cambios, lo que infiere que no siempre son revisadas anualmente.

Cuadro 7
Evaluaciones del desempeño 2013-2017 analista de verificación

Puesto:	Analista de verificación				
Año de evaluación	2013	2014	2015	2016	2017
Calificación evaluación del desempeño	3	3	3	3	3
Objetivos que se establecieron en el puesto a evaluar	100% de dictámenes emitidos en 4 días hábiles Evitar error mensual supere 4% Lograr 100% constancias en el 4 día hábil				
Áreas de oportunidad detectadas por parte del evaluador	Cursos en comunicación	Cursos en comunicación	Cursos en comunicación	Cursos actualización y trabajo en equipo	Cursos actualización y trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7 se pueden observar los resultados generales de las evaluaciones del desempeño realizadas en 2014 y 2015, resulta evidente que no hay una gran diferencia entre ambos años, en la mayoría de las evaluaciones se replica la información de períodos anteriores. Aparentemente quienes laboran en la organización cumplen ya sea satisfactoriamente, o con exceso las expectativas del perfil del puesto, sin embargo, esto se contrapone con las contrataciones externas que se han realizado, pues se ha justificado no tener el personal interno calificado para cubrir

dichos puestos. Al entrevistar al personal solicitando expresaran su opinión acerca de la evaluación del desempeño, la mayoría comentó que no siempre se evalúa con objetividad, es decir, no se establecen objetivos claros e indicadores que pudieran ayudar al evaluador a determinar si el empleado cumplió o no con los objetivos designados (cuadro 8).

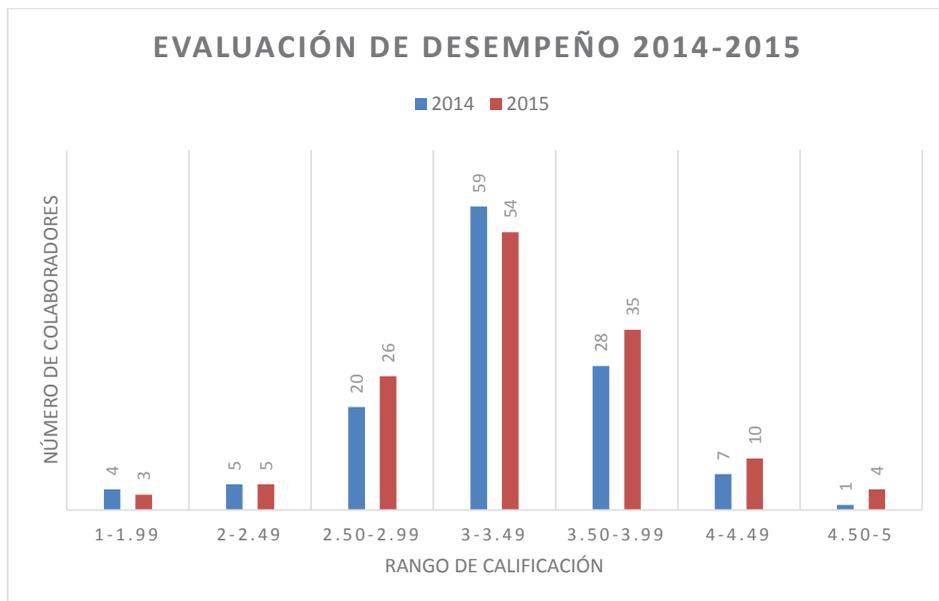


Grafico 7. Resultados de evaluaciones del desempeño 2014-2015. Fuente: STAR

Cuadro 8 Comentarios sobre la motivación y el desarrollo en la organización

MOTIVACIÓN Y DESARROLLO	
Existe el "compadrazgo" y no se apoya al crecimiento profesional.	2
Existe descontento por la contratación de personal relacionado con los jefes.	6
Hace falta un programa de ascenso con relación a las posiciones	1
Se requiere de mayor capacitación para sentir mayor crecimiento profesional y para acreditarse en alguna norma.	8
Se desaprovecha la capacidad de los trabajadores	1
Estar al tanto de los resultados para motivar al equipo a seguir trabajando en mejorar	2
En los premios o regalos se nota la diferencia entre sucursales y matriz	1
No se toma en cuenta al personal interno que está en un nivel más bajo para cubrir las vacantes que se abren, y toman a gente si experiencia de otras áreas.	5
Que se tomen en cuenta la opiniones	4
El clima laboral es hostil, agresivo, no se siente libertad en el lugar de trabajo.	2
Se debe de poner atención a la promoción laboral del personal.	1
No vi ninguna pregunta acerca de si el empleado siente que ha recibido capacitación específica para la realización de su trabajo, independiente de la inducción general	1
Se debe de poner atención en la fuga del talento, que existan más oportunidades de crecimiento.	2

Fuente: STAR.

También se dijo que la evaluación en la mayoría de los casos no es considerada para poder obtener alguna promoción en los diferentes puestos que llegan a ofertarse en la organización, lo que lleva a relacionarlo con los comentarios obtenidos de la encuesta de clima laboral en relación a la motivación y desarrollo, ya que al no tener oportunidades de crecimiento, el personal tiende a bajar el rendimiento debido a que puede considerar innecesario el esfuerzo realizado, o bien puede interpretar que el puesto que desempeña no es de utilidad para poder alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto se requieren hacer ajustes en la manera de realizar la evaluación del desempeño, comenzando por mejorar la manera en que se cubren los puestos mediante job posting.

4.7. Proceso 4 – Capacitación

Este depende del responsable de recursos humanos en coordinación con los encargados de cada departamento. Actualmente, para llevar acabo la capacitación se analiza las necesidades detectadas y a partir de estas necesidades, se define el tipo de capacitación necesaria para el personal a su cargo. Realizar la detección de necesidades de capacitación requiere que el responsable de cada departamento tome en consideración:

- El perfil del puesto.
- Estadísticas de producto no conforme y sus causas.
- Resultados de auditorías internas, externas y evaluaciones.
- Resultados de encuestas internas y/o externas.
- Alcance del personal en el proceso de certificación y/o verificación.
- Apelaciones, disputas, quejas y sugerencias por parte de los usuarios.
- Evaluaciones de desempeño.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Cumplimiento de los objetivos de calidad.
- Cambios en leyes, reglamentos, políticas, acuerdos, etc. que puedan afectar a su proceso.

Para realizarla se cuenta con un programa de capacitación el cual se lleva a cabo por departamento, el responsable de entregar la planeación anual respectiva es el gerente del área tomando en cuenta las diferentes herramientas que proporcionan información

sobre el personal. El nivel académico requerido varía de acuerdo con el perfil a cubrir, ya que en varios casos se necesita de alguna especialización, la cual está definida en el marco legal y normativo que aplica, estos niveles van desde primaria hasta nivel licenciatura y en algunos casos es deseable contar con maestría. En STAR anualmente se destina una partida presupuestal para la capacitación de todo el personal (gráfico 9), con base en las necesidades de desarrollo de cada persona y las actividades a desempeñar, también se toman en cuenta las propias necesidades de STAR, con el objetivo de mejorar continuamente la competencia del personal. El presupuesto a la capacitación se ha convertido en un impulsor de las capacidades de la organización. Dentro de este proceso, no se identificaron áreas de oportunidad debido a que la capacitación e inversión en la misma, a pesar de las deficiencias encontradas en los procesos anteriores, ha resultado adecuada para que la organización siga existiendo, pues finalmente sus integrantes logran cumplir con sus actividades de una u otra manera.



Gráfico 9. Porcentaje de presupuesto destinado a capacitar al personal. Fuente: STAR

5. Conclusiones

Dados los resultados de la investigación, se sugiere a la organización que tenga presente el análisis de todos los aspectos que la caracterizan, es necesario tener en cuenta el análisis estratégico del negocio considerando: misión, visión, objetivos, ventaja competitiva, estructura organizacional, procesos y oferta de valor.

La recomendación se deriva de las entrevistas realizadas al personal, desde auxiliares hasta gerentes se detectó un desconocimiento de los objetivos estratégicos, misión, visión o bien el conocimiento de la participación de cada uno de los colaboradores para el logro de sus resultados, si esto no se permea bien en la organización resultará difícil poder establecer las competencias que los empleados necesiten desarrollar a lo largo del tiempo. Para obtener un alto desempeño organizacional sustentado en el personal, deberá tenerse una estrategia en donde se deberán integrar las necesidades derivadas del plan estratégico de la organización, lo cual implica saber identificar las necesidades de desarrollo de nuevas competencias, herramientas para evaluar el nivel de competencias del personal así como los pertinentes ajustes que sean requeridos con el tiempo para poder responder a lo planeado o bien al entorno que la organización está viviendo. También, se debe ser consciente de la relación del impacto del desarrollo del personal con los resultados alcanzados por la empresa.

Con base en los resultados obtenidos en esta investigación y considerando las limitaciones de temporalidad a las que debió ajustarse el presente estudio, se proponen las siguientes líneas de investigación para llevar a cabo en el futuro próximo:

- Generar una propuesta de modelo de competencias para STAR, el cual pueda incluso ser aplicado a sus demás filiales.
- Extender el estudio al análisis de las políticas salariales (análisis de bandas salariales). Esto con la finalidad de tener una visión completa hacia un modelo de competencias.
- Aplicar los planes de carrera, que tan adecuado es para formar al personal sin experiencia, dado que los perfiles que se buscan son muy especializados y en la mayoría de

ellas difíciles de encontrar.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bennet, R. (2002). Employer's demands for personal transferable skills in graduates: a content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education and Training*. 54 (2), 457-475.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: ESIC
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Willey.
- Byars, L. y Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Capitán, A. (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. *Papers*, 91. 193-201.
- Chávez, G. (2002). *Manual para el diseño de normas de competencia laboral: Aplicación de análisis crítico de correspondencia*. México: Panorama Editorial.
- Chiavenato I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. París: Les Éditions d'organisation.
- Levy- Leboyer, C. (1997). *Gestión de Las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Moreno, M. J., Pelayo, Y., y Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56–72.

- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Premio Nacional de Calidad (2019). El Modelo Nacional para la Competitividad 2018. Revisado 15 de enero de 2019 en <http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-descarga/>
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23(3), 241–255. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230304>
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Zarifain, Philippe (1999). *Objectif Competente, pour une nouvelle logique*. Paris: Éditions Liasions.