

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMON BOLIVAR

ÁREA DE GESTIÓN



MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO

EL DESCRIPTIVO DE PUESTOS ASOCIADO AL PLAN
CARRERA EN BDO ECUADOR CIA. LTDA.

VALERIA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

2012

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 3.0 Ecuador

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	--	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

AUTORIZACIÓN

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Valeria Martínez Hernández

Quito, 22 de junio del 2012

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMON BOLIVAR

ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO DEL TALENTO
HUMANO

EL DESCRIPTIVO DE PUESTOS ASOCIADO AL PLAN
CARRERA EN BDO ECUADOR CIA. LTDA.

VALERIA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ

TUTOR: Ing. Hugo Ojeda

Quito - Ecuador

2012

ABSTRACT

La presente tesis tiene como objetivo evidenciar la importancia que tienen los descriptivos de funciones y la base que ellos implican para cualquier trabajo que emprenda el área de Talento Humano, en este caso en BDO Ecuador Cia. Ltda. Se realizó la implementación del modelo de competencias, el análisis y descripción de los cargos hasta finalizar en el plan carrera de los colaboradores, mismos que se abordan en los tres capítulos.

El primer capítulo que habla sobre el relevamiento de funciones, importancia y el enfoque HAY GROUP que es el que se utilizó en la firma, justamente por tratarse según mi criterio el más objetivo. Se aborda la planificación estratégica y la parte filosófica de la organización.

En el capítulo II se aborda la importancia del desarrollo de competencias, la importancia de la adecuación puesto - persona, y la vida laboral por la cual pasa una persona.

En el capítulo III se habla sobre el plan carrera, potencial, cómo medirlo, las claves para retener a las personas.

Con toda esta implementación y estudio se pretende que la Organización cambie su cultura organizacional a una cultura que se preocupe por el desarrollo de las personas, misma que permita alcanzar a sus colaboradores sus objetivos profesionales y personales, todo este cambio le ayudará a retener a su personal, que es el más valioso dentro de la firma.

DEDICATORIA

A Dios por haberme ayudado a lo largo de mi vida, que ha estado conmigo en cada paso y en cada momento de mi existencia, por toda la energía y fortaleza que me ha brindado para cumplir los objetivos que me he planteado, este es uno de ellos. Gracias mi Dios.

A mi padre, que está en el cielo, para mi vida, ejemplo de responsabilidad, trabajo, honestidad y amor, aunque no estás, vives siempre en mi corazón.

A mi madre, que me ha impulsado siempre con sus sabios consejos y he contado con su ayuda incondicional, eres mi ángel.

A mis hijas Andrea y Camila, son la alegría de mi vida, y el regalo más precioso que Dios me ha dado, siempre quiero ser un ejemplo en sus vidas.

Valeria Martínez Hernández

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Andina Simón Bolívar por haberme permitido, mediante, los estudios expandir mis conocimientos para contribuir en el desarrollo de las personas.

A mi tutor Ing Hugo Ojeda, quien me ayudó a culminar este trabajo con éxito y me brindó su tiempo y paciencia.

Valeria Martínez Hernández

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I: EL RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

- 1.1 Breve reseña acerca de la Firma y su estrategia
- 1.2 Marco Conceptual: Planificación, Estrategia, Competencias y Tipos de Estructuras Organizacionales
- 1.3 Qué es el Relevamiento de Funciones
- 1.4 Explicación de la Metodología de HAY GROUP
- 1.5 Beneficios del Análisis y Descripción de Puestos.

CAPITULO II: LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

- 2.1 La importancia del Desarrollo de Competencias
- 2.2 Adecuación Persona - Puesto
- 2.3 El colaborador y su paso por cada proceso de Talento Humano dentro de su vida laboral
- 2.4 Manejo de adecuación puesto persona en BDO Ecuador

CAPITULO III.- PLAN CARRERA

3.1. Qué es Potencial y Plan Carrera

3.2 El Plan Carrera desde la perspectiva organizacional y la perspectiva del Individuo.

3.3 Plan de Retención y líneas de Carrera

3.5 Los cargos y el plan de carrera en BDO Ecuador

Conclusiones

Recomendaciones

INDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 1: EL RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

1.2.2 Gráfico de BDO Ecuador 2012, Capital Humano, Planificación Estratégica.

1.2.3 Gráfico de BDO Ecuador, Capital Humano, Fases de la Implementación del Modelo de Competencias.

1.2.9 Organigrama Funcional (Estructura Organizacional)

1.2.10 Organigrama Divisional

CAPITULO II LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

2.1 Modelo del Iceberg en el Desarrollo de las Personas (Spencer y Spencer).

2.3 El colaborador y su paso por cada proceso de Talento Humano dentro de su vida laboral.

2.4 Gráfico de BDO Ecuador 2012 Adecuación Puesto – Persona.

2.5 Fases del Proceso de Desarrollo (HayGroup)

2.6 Gráfico de BDO Ecuador, Cuadro de Desempeño año 2011

CAPITULO III EL PLAN CARRERA

3.4.1 Formulario del Descriptivo de Funciones

CAPITULO I



CAPÍTULO I: EL RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

1.1 Breve reseña acerca de la Firma y su estrategia

1.2 Marco Conceptual: Planificación, Estrategia, Competencias y Tipos de Estructuras Organizacionales

1.3 Qué es el Relevamiento de Funciones

1.4 Explicación de la Metodología de HAY GROUP

1.5 Beneficios del Análisis y Descripción de Puestos.

1.1 HISTORIA DE BDO ECUADOR CIA. LTDA.



BDO fue fundada en 1963 como resultado de la fusión de las firmas de Reino Unido, Holanda, Alemania, Estados Unidos y Canadá. Entonces, BDO era conocida como Binder Seidman International Group hasta que en 1973 pasó a ser llamada Binder Dijker Otte & Co: BDO.

La empresa ha continuado expandiendo y asentando sus raíces locales hasta el punto de prestar servicio a clientes en 115 países. En el año 1988, BDO creó una estructura mundial en la que las siglas BDO formaban parte del nombre de cada firma miembro de la red. Todo ello, unido a una imagen global demostraba la capacidad de cada firma en su país junto con la experiencia y la fortaleza de la red internacional.

Desde entonces, la red ha continuado cambiando como respuesta a las necesidades del cliente, culminando, en el cambio de la marca en 2009 a un único BDO. La transición a una marca única global, demuestra el compromiso de la firma con el servicio al cliente y con el objetivo de competir en el mercado a nivel multinacional.

La historia en el Ecuador inicia en la década de los setentas, cuando el señor Rolf Stern tuvo la idea de regresar de Brasil y radicarse en el Ecuador, el señor

Stern trabajaba en Booz Allen en Brasil. Así que, en el año 1973 hizo una investigación de mercado sobre servicios de consultoría y sus resultados le convencieron de formar la primera firma de consultoría gerencial del país, Stern & Asociados.

Los primeros resultados en consultoría fueron favorables teniendo como uno de los principales clientes a la Contraloría General del Estado la cual fue la base para fundar e iniciar las actividades de la consultora. Pocos años después Touche Ross International (TRI), entonces séptima firma de auditoría externa y consultoría en el ámbito mundial buscaba una firma corresponsal en el Ecuador para fortificar la práctica de auditoría Touche Ross International (TRI) asignó un supervisor, Patrick Duncan, a la oficina de Guayaquil a la cual había referido algunos clientes de auditoría.

En 1979 se incorporó el señor Jaime Gallardo a la firma. En 1980 la firma se fusionó con otra firma de Guayaquil llamada Naranjo López, constituyendo Stern Naranjo y siendo la nueva firma promovida a Firma Miembro de Touche Ross International (TRI). El señor Román Pineda ingresó en 1978.

En 1987 se separaron los socios principales Edgar Naranjo y Rolf Stern quedando los clientes de TRI con la nueva firma Stern & Cía. Ltda., que tenía divisiones de auditoría y consultoría con 25 personas en esa fecha. Después de una búsqueda y comparación de opciones de afiliación internacional, en 1992 la firma fue nombrada **Firma Miembro de BDO Binder**, luego BDO

International. Diecisiete años después, la firma tiene cuatro veces ese tamaño, creciendo desde el inicio y durante la década de los 80 y de los 2000 en función del crecimiento económico del país, y durante los 90s creciendo en el mercado a pesar del estancamiento de la economía ecuatoriana en esa década.

Inicialmente una sola firma Stern & Compañía abarcaba auditoría y consultoría. Más adelante, en 1993 fue creada la firma consultora Management Consulting Stern, luego en 2002 fue creada la firma Advice para las actividades de asesoría tributaria y en 1999 fue creada Gerenfoque, especializada en outsourcing. Hoy las 4 firmas brindan servicios en las especialidades correspondientes.

Actualmente BDO Ecuador Cía. Ltda. (anteriormente BDO Stern), firma con más de 35 años de trayectoria. Servimos a nuestros clientes con más de 100 profesionales desde nuestras oficinas en Quito y Guayaquil con recursos innovadores en la provisión de servicios y la sensibilidad que nos caracteriza para entender la cultura particular de cada organización.

BDO en la actualidad cuenta con 1.118 oficinas, 48.800 socios y profesionales en 135 países que trabajan para nuestros clientes alrededor del mundo, la matriz está ubicada en Bruselas.

MISION:

Contribuir al éxito de nuestros clientes y colaboradores con servicios de auditoría y consultoría de superior calidad internacional.

VISIÓN:

Ser una de las cuatro primeras firmas de auditoría y consultoría del Ecuador.

VALORES:

- Trabajo en Equipo
- Servicio al Cliente
- Profesionalismo

BDO Ecuador en tan sólo 46 años es la quinta firma de auditoría y consultoría más representativa del mundo. Hoy en día, BDO International es una red mundial de firmas de contaduría pública, llamadas Firmas Miembro, sirviendo a clientes internacionales y locales. La red cuenta con 626 oficinas, 31.600 socios y profesionales en 111 países en el mundo que trabajan diariamente para los clientes.

La red está coordinada por BDO Global Coordination B.V., incorporada en Holanda con una oficina en Bélgica, Bruselas, encargada de la organización global de BDO.

Las firmas miembro brindan toda la flexibilidad e identidad características de cada una de sus oficinas en los diversos países, respaldadas por la fortaleza de la red global para servir clientes con operaciones alrededor del mundo.

PORTAFOLIO DE SERVICIOS

BDO Ecuador provee a sus clientes soluciones prácticas para ayudarle a continuar con el éxito de su organización por medio de:

- Auditoría financiera
- Consolidación y combinación de estados financieros
- Conversión a principios contables de otros países
- Implementación de NIIF
- Evaluación de control interno
- Revisiones con propósitos específicos
- Risk Advisory Services RAS
- Capacitación

1.2. MARCO CONCEPTUAL: PLANIFICACIÓN, ESTRATEGIA, COMPETENCIAS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

1.2.1. CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Planificación es prever y decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La estrategia es el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar. Dentro de la planificación debemos realizar la misión y visión de la organización.

La Estrategia permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

¹*La Estrategia surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.*

En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).

La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.

La Misión como componente de la estrategia organizacional identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

1.2.2. LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Planificación es importante dentro del Departamento de Capital Humano Goetz dice que planear es *“hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”*.

La planeación de Recursos Humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea

¹ ANSOFF (1965). Estrategias Corporativas

posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

²*“La Planificación de Recursos Humanos (PRH), es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas cualificado en el puesto adecuado y en el momento adecuado”.*

Por otra parte, también podemos definir a la Planificación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

Después de haber analizado conceptos de estrategia y planificación, pasaremos a identificar un marco conceptual de la Gestión Integral de Personas, el mismo que estará sustentado bajo el modelo conceptual de: “Competencias”.

² La Gestión estratégica de los Recursos Humanos. “Ramón Valle Cabrera”

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La participación en la Planificación Estratégica fue de todo el staff Gerencial.



Fuente: Gráfico de BDO Ecuador 2012. Presentación Capital Humano Planificación Estratégica

1.2.3. CONCEPTO DE COMPETENCIAS

“Según Cesar Coll, una competencia en el sentido técnico del capital humano organizativo indica que es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito”.³

Talento es la capacidad puesta en práctica de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización. Existen dos tipos de talento: el que reside en una persona o el que se encuentra en los grupos de personas.

³ Cesar Coll, Revista Ekos N°213, enero 2012 Artículo Las competencias un factor importante en el trabajo.

El talento consta de tres elementos: capacidades, compromiso y acción. El talento requerido en cada organización y entorno es diferente. Todo talento es el resultado de la interacción entre personas para obtener resultados superiores. Surge la necesidad de conocer a profundidad de donde se origina la gestión por competencias en el ámbito de Capital Humano y cómo se puede implementar en la Organización, hay que entender la incidencia que tendrá este estudio sobre la Organización y sobre las personas que la conforman. David C. McClelland analiza la motivación humana y es la base sobre la cual se desarrolla la gestión por competencias.

McClelland fue el primero en indicar el término “Competencia” en el año de 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación una persona no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland *decía que*⁴*desempeñar bien el trabajo dependía mas de las características propias de la persona, (Competencias) que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades”.*

Rápidamente este concepto ha sido adoptado por las personas de Talento Humano como forma de añadir valor a la empresa. Posteriormente a los estudios de McClelland.

⁴ McClelland, David C., Human Motivation, Cambridge University Press, Cambridge, 1999

Para ⁵“David McClelland competencias se define como: “El conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior / exitoso en el trabajo”

Para ⁶“*Spencer y Spencer*” competencias es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R. E. Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

La mayoría de los enfoques de competencia que están en el mercado comparten una serie de puntos en común.

⁵ David McClelland Factbook, edición 2008.

⁶ Spencer y Spencer (Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano, Ediciones Granica)

- Cada competencia tiene un determinado número de niveles, normalmente acumulativos o Crecientes, que reflejan conductas observables.

Todas las competencias se pueden desarrollar, es decir el incremento de un nivel de Competencias implica un mayor nivel de contribución. Aunque, el “*Desarrollo de Personas*” no es tan fácil ni inmediato como recibir un curso de formación.

- El concepto que permite gestionar las competencias es el de perfil, que no es más que un Inventario de las mismas, junto con los niveles exigidos de cada una de ellas, y por contraste con el perfil personal de cada empleado y el perfil del cargo, se obtendrían brechas que habría que analizar y superar.

Un enfoque sencillo de la gestión por competencias, que contemple únicamente los elementos anteriormente descritos, llevaría a un sistema de gestión de Talento Humano donde en vez de hablar de factores y niveles hablamos de competencias y niveles de comportamiento.

McBer, la consultora de McClelland, fue la que primero lanzó la gestión por competencias y la que más ha trabajado y desarrollado herramientas y metodología acerca de ella integrándose en HayGroup en 1988. Hay otras características propias del enfoque Hay/McBer y que permiten hacer una aplicación práctica, no simplemente formal de las competencias. Así, está ampliamente contrastado como un conjunto de elementos predictores de éxito

en diversos estudios, así el cómo disponer de un variado número de herramientas de gestión que ha permitido a multitud de empresas de todo el mundo aplicar la gestión de competencias con excelentes resultados. También permite incorporar tanto la visión de los directivos, como los “benchmarking” obtenidos de perfiles asociados a desempeño excelente, pero que no deben ser las únicas fuentes de información, a diferencia de otros enfoques que los toman como única base de partida.

Según Levy Levoyer, (1997) ⁷“Las competencias son *repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.*” Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes y rasgos de personalidad.

Para la OIT (Organización Internacional del Trabajo) el término competencias se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

De una forma u otra, puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características de competencias propuestas por Lyle M. Spencer y Signe M Spencer (1993).

⁷ Gestión por Competencias de Martha Alles, Ediciones Granica 2006 (Compendio de Levy Levoyer).

- Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

1.2.4. PRINCIPALES ENFOQUES DE COMPETENCIAS

Según Llorente (1999) los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado sobre los cuales refiere que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos- comparten una serie de puntos comunes:

Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo, aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor).

Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que se tendrán que analizar.

1.2.5. ENFOQUE ANGLOSAJÓN

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la Estrategia Global de la Organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere el establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores que son variables predictivas o agentes causales.

Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan.

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80s, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la Misión y el Plan Estratégico, lo que posibilita que aquellas “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

1.2.6 ENFOQUE FRANCÉS

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de “empleabilidad”.

Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Claude Levy Leboyer es uno de los autores más citados como representante de esta corriente.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias, como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

En torno a esto, considero importante señalar, que cuando en una organización se decida adoptar uno u otro, e incluso, aún cuando se decida constituir uno propio, los especialistas de Talento Humano no deben obviar las implicaciones que esto trae consigo. Y coincido con muchos autores cuando señalan que “tradicionalmente dichos especialistas se han caracterizado por realizar una gestión burocrática de las personas: nóminas, descripción de puestos y formación genérica, y que ahora deberán ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar al Talento Humano de las empresas, de manera que estas

puedan contar con personas más capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento más exacto sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de “competencias requeridas”. Deberán por tanto, jugar un papel más proactivo, y aportar valor añadido, además de intervenir como protagonistas en los problemas sociales de la empresa”.

Una vez analizados los dos enfoques tanto el anglosajón como el enfoque francés, BDO Ecuador, al momento de implementar el modelo de competencias decidió hacerlo con el enfoque Anglosajón, tomando en cuenta lo que nos indica McClelland. En la actualidad nos basamos en el análisis curricular, conocimientos, experiencia, pruebas psicotécnicas, sin embargo al momento de evaluar al candidato prima sus comportamientos (Competencias) y en el nivel en que las tienen desarrolladas, medimos en assessment center tanto las competencias ligadas directamente con el puesto y las competencias centrales de la Firma. Las etapas con las cuales se implementó el Modelo de Implementación de Competencias en BDO es el que se muestra a continuación:

MODELO DE COMPETENCIAS IMPLEMENTADO EN BDO

ECUADOR CIA LTDA.



Fuente: Material Capital Humano BDO Ecuador, Fases de la Implementación del Modelo de Competencias

1.2.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización es la actividad de un grupo coordinado por políticas, procesos y procedimientos explícitos, para conseguir objetivos específicos.

Después de la primera guerra mundial se intensificó el estudio acerca de las organizaciones y se realizaron investigaciones al respecto, un nuevo período se desarrolló después de la segunda guerra mundial, proponiéndose otros enfoques sobre la organización, Frederick Taylor (1856 – 1915) fue pionero en el

desarrollo de métodos de trabajo que determinaron las formas de la organización. Sobre la base de un trasfondo social que consideraba que el esfuerzo era fundamental y que había que controlar a las personas para que cumplan con sus tareas, Taylor ideó la división de los procesos en partes pequeñas, tanto en la producción como en la administración, cada persona hacía solamente una pequeña parte y le pasaba el producto a la siguiente en el proceso. Así se crearon las líneas de montaje y una necesidad fue la de crear supervisores, era más o menos un supervisor por cada diez operarios, y, por lo tanto más jefes y más gerentes, es decir se formó una organización burocrática con muchos cargos que abarcaban pocas responsabilidades.

A Max Weber (1864 – 1920) le preocupó la creciente burocratización de la sociedad moderna. Por otra parte diseñó la estructura típica de la organización grande y compleja. Reconocía tres tipos de autoridad.

- A. La Tradicional.- que se basa en la total autoridad
- B. La Carismática.- sustentada en el carácter sobrenatural de las decisiones del líder.
- C. La Legal.- es de las autoridades sociales de la organización.

Weber ha sido el primer autor en dar una visión completa de la organización y en señalar la importancia de la burocracia, por ello se ha convertido en un referente en el tema de las organizaciones.

Weber indicó que la burocracia producía grupos más preocupados por el mantenimiento de sus propias líneas de comunicación que por el logro de sus objetivos en la organización. Weber enfatiza la racionalidad de la organización.

En la década de 1910 Henry Fayol, indicó las cuatro funciones básicas para un gerente: Planificar, Organizar, Liderar y Controlar. Este ha sido un valioso aporte por parte de Fayol ya que hasta la actualidad.

Mary Parker Follet (1868 – 1933) fue la primera mujer en tratar los temas de la organización. Follet acentuó la relevancia de la inserción del trabajador en grupos, en lugar de la tarea individual, y propuso evitar la dependencia personal del supervisado respecto de su jefe. La dependencia debería basarse en las exigencias del cumplimiento de las tareas, lo que luego se definió como “Liderazgo Situacional”.

Chester Barnard (1886 – 1961) consideró a las organizaciones como sistemas de esfuerzo coordinado en equilibrio, en las cuales los participantes hacen aportes de acuerdo con los incentivos.

1.2.8 FORMAS DE ORGANIZACIÓN

Las estrategias definidas por una empresa se concretan en la forma de organización que adoptará para poder cumplir con sus objetivos, misión y visión.

La estructura organizacional es el patrón de diseño o modelo con el que se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá

acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: Funcional, Divisional, Matricial, en Red, mismas que se describen a continuación.

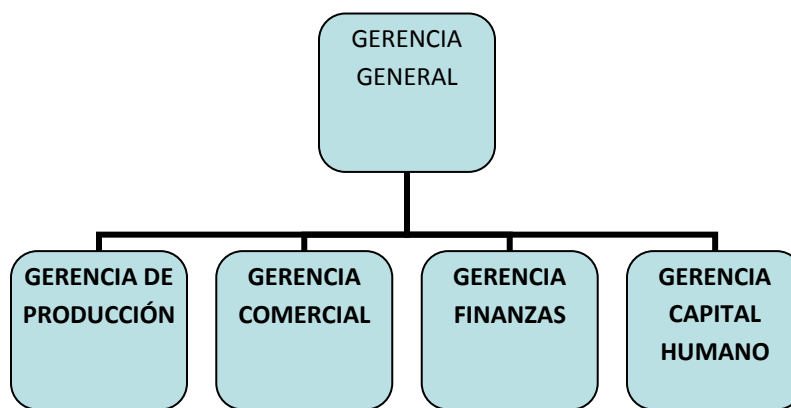
1.2.9 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL:

Este modelo de organización es con el que comenzaron las empresas. Naturalmente, cada grupo se hace cargo de algunas tareas, aquellas que están relacionadas con la función que se esperaba de ellos, la organización funcional reduce la duplicidad de equipo y esfuerzo.

Las características es que existe un Director o Gerente General al que reportan los puestos que cumplen las funciones de la empresa, tales como producción, Finanzas, Talento Humano, entre otros. La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Es el tipo de estructura organizacional, que aplica un principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita

aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



1.2.10. ORGANIZACIÓN DIVISIONAL

Esta organización fue ideada por Alfred Sloan, Presidente de General Motors desde 1924, Sloan tenía dificultades para expandir el territorio de la empresa y para lograr que cada marca tuviera su propia identidad y responsabilidad de cuenta. Al idear ésta forma de organización, dio un fuerte impulso a la ampliación de las empresas, colaborando esencialmente en su internalización y su conversión en multinacionales. “Charles Handy, en *The Hungry Spirit*”, habla de la forma de federalismo político, como imagen de lo que sería una

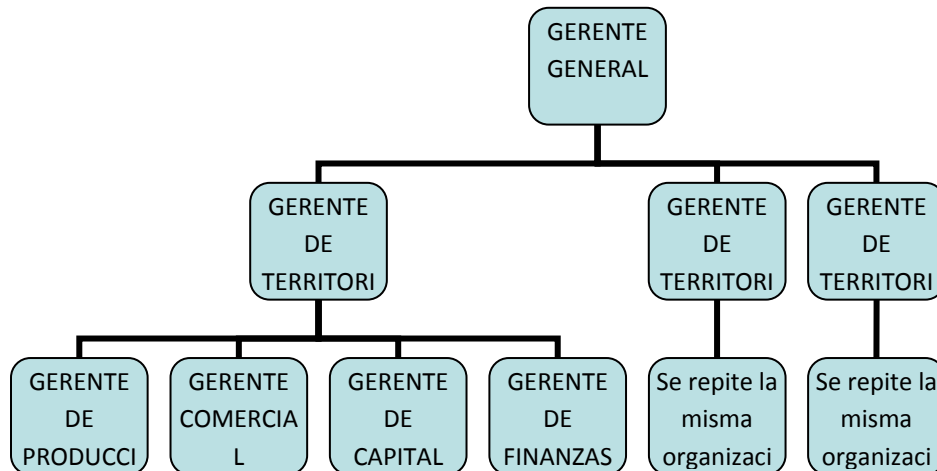
organización divisionalizada con un amplio margen de independencia de las partes. Este modelo es útil para empresas con territorios muy extendidos o con productos diversos que necesitan tecnología diferente.

Una corporación importante tendrá una división dedicada a los productos industriales en el territorio de Europa. La división Europa puede tener, a su vez, las mismas cuatro divisiones que se repiten en la división América, la División Asia, o según se dividan los territorios.

En este tipo de organizaciones, el director territorial tuvo mucha preeminencia. El C.E.O (Chief Executive Office) para Europa era el que definía el negocio de la región y tenía un asesor central o producto que se tratara. Sin embargo, con el tiempo este poder fue girando hacia el llamado “Funcional”.

Existe un Director o Gerente General al que reportan los directores responsables de cada uno de los productos o territorios. Si son de magnitud suficiente, los directores pueden tener debajo de ellos las funciones asesoras, como Finanzas, Capital Humano, si no alcanzan cierta magnitud, estas funciones reportan directamente al Director o Gerente General en forma centralizada, dando servicio y asesoramiento a las divisiones de línea.

ORGANIGRAMA DIVISIONAL



1.2.11 ORGANIZACIÓN MATRICIAL

La matriz es una organización con un líder. Está compuesta por personas de diferentes especialidades y niveles que se constituyen para concretar un proyecto; una vez que este ha finalizado, la organización se disuelve.

Este es un grupo de de dos a seis personas, cada una de ellas especialistas en algún tema, que se reúnen para aportar sus conocimientos a un proyecto por un tiempo breve. La organización matricial es útil para concretar el lanzamiento de nuevos productos o innovaciones que requieran la participación de más de un sector de la empresa.

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el Jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Este modelo comenzó a utilizarse en la década de 1950 y dio un gran impulso a las tareas de proyecto, a la interacción entre los sectores de las empresas.

1.2.12 ORGANIZACIÓN EN RED

La organización en red tiene una estructura jerárquica que puede ser más o menos importante según la magnitud de la operación. Sus miembros están en gran medida en otras organizaciones.

Se conectan con la empresa en forma independiente y trabajan sobre la base de proyectos. Esta es una forma que se ha incrementado con la aparición de internet y el e-mail. También con la tendencia a que las personas desempeñen

tareas desde su casa. Es útil para organizaciones que trabajan sobre la base de proyectos, bajo nivel de gastos fijos y versatilidad, las posibilidades de trabajo en red son múltiples.

Las complejidades del mundo moderno demandan nuevas formas inteligentes de organización, con mayores niveles de auto organización y flexibilidad evolutiva. Es una forma inteligente de crecimiento; con capacidad de satisfacer los requerimientos y exigencias modernas de logro exitoso, tanto para la organización como para sus integrantes.

Emergen como un nuevo orden sorprendente y vivo (Waldrop, Mitchell, 1994). Enfrentan adaptativamente las situaciones complejas relacionadas con el crecimiento organizacional.

Realizan todo ello, con economicidad para obtener mejores resultados con menor esfuerzo, utilizando técnicas, estructuras y estrategias derivadas de las organizaciones en redes de crecimiento, a continuación un ejemplo para entender de mejor manera la organización en red.

Ejemplo de organización en red: un vendedor de ropa de niños tiene una diseñadora que hace los proyectos, una empresa que hace los cortes, otra que ensambla el vestido, otra que transporta el producto a sus diferentes destinos, cada uno en su lugar, relacionándose a partir de la red. En este caso podría ocurrir también que el diseño se haga en Italia, el corte en Vietman, el ensamble en China y la venta en cinco países distintos.

Después de haber analizado los tipos de organización, partimos indicando de que las empresas son la actividad de un grupo coordinado por procedimientos explícitos, para cumplir con objetivos específicos, así evidenciamos que BDO Ecuador, pertenece a una Organización Funcional, ya que al interior de la Firma existe un Gerente General al cual reportan todos los Gerentes de Unidad de Negocio, tales como: Finanzas, Operaciones (Auditoría), NIIF, Marketing y Comunicaciones, Capital Humano, Contabilidad, Desarrollo de Negocios.

Además de ello la Firma obedece a un principio de especialización de las funciones y todos se dedican a actividades relacionadas con la posición, sus conocimientos y competencias. La Firma tiene una estructura muy jerárquica sobretodo en el área de Auditoría, ya que los Asistentes reportan directamente a los Senior, ellos a su vez reportan a los Gerentes de Auditoría, y los Gerentes reportan al Socio, este es un ejemplo, en el cual demostramos que BDO tiene una estructura Funcional Jerárquica.

En el caso del gerenciamiento facilita la supervisión ya que cada gerente es experto en su área y puede realizar la transferencia de conocimiento entre los miembros de su equipo, lo cual beneficia en el nivel de servicio al cliente, la imagen de profesionalismo y en el hecho de que los clientes de la Firma evidencien el conocimiento y expertise de nuestros talentos.

1.3. RELEVAMIENTO DE FUNCIONES

El relevamiento de funciones tiene relación directa con los cargos tipo que existen en una estructura organizacional, y se considera un cargo a un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico que es ante quien reporta y sus colaboradores sobre los que ejerce autoridad; el cual está compuesto por la siguiente información:

1.3.1. MISIÓN / OBJETIVO / PROPÓSITO DEL CARGO

En la misión del cargo se intenta obtener una descripción del puesto de trabajo rápida. Normalmente se suele indicar con dos palabras o una frase. Habitualmente los puestos de trabajo se crean para la dirección, supervisión o realización de una parte de los objetivos del departamento.

La misión es como un resultado global significativo que se debe alcanzar en el puesto de trabajo, y éstas son diferentes dependiendo del puesto de trabajo y de sus funciones concretas a desarrollar, así como del nivel de responsabilidad y, en definitiva, de los objetivos globales.

1.3.2. TAREAS

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

1.3.3. ATRIBUCIÓN

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

1.3.4. FUNCIÓN

Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

El Relevamiento de Funciones es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de perfiles en términos de capacidad y experiencia que deben ser contratadas para ocuparlas

Administración de Recursos Humanos, segunda edición, Prentice Hall, Jaime Maristany, pág16-18

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

El Relevamiento de Funciones está orientado hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos y por otra parte enfocado a los requisitos que el cargo exige a sus ocupantes, esto es la parte extrínseca de los cargos.

Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

1.4.1 EL RELEVAMIENTO DE FUNCIONES CON EL ENFOQUE HAY GROUP

El análisis y descripción de un puesto de trabajo es el proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un cargo en la organización. La presentación de la información debe estar en un formato que permita que otros también lo entiendan. El Análisis de Cargo comprende las siguientes etapas:

Recolección de información sobre el contenido y el contexto de los cargos y las relaciones entre ellos, Esta información debe ser obtenida a través de entrevistas con el ocupante del cargo, a través de descripciones del cargo existentes, datos estadísticos o Financieros u organigramas.

Análisis y organización de la información del cargo: La técnica para análisis de cargo consiste en identificar el "para qué" existe el cargo., con la finalidad de fragmentarlo en sus componentes fundamentales. Presentación de la información de una manera concisa y sistemática: Generalmente, esto se realiza en la forma de una descripción de cargo individual, un perfil genérico de un rol o un descriptor de familia de cargos. Sin embargo, existen otras formas de presentar información sobre un cargo, tales como organigramas, matrices de cargo genéricas y otras.

1.4.2 QUÉ ES LA DESCRIPCIÓN DEL CARGO PARA HAY GROUP

Es un proceso que permite identificar la situación y la incidencia real del cargo en la organización. Tanto la situación como la incidencia del cargo en la organización determinan su contenido.

La descripción definirá el contenido específico del cargo.

Toda descripción de cargo tiene condicionantes básicos, que es necesario respetar para alcanzar la calidad, exactitud y precisión necesarias.

Estas condicionantes son:

- Identificar el contenido del cargo en un momento determinado.
- Uniformidad en la técnica y su utilización.
- Armonizar las distintas fuentes de información.

- Absoluta objetividad. Ausencia de todo juicio de valor, cualquiera que sea su natura
- Ser sintéticas y claras.
- Homogeneidad de estilo en sus aspectos de fondo.
- Eliminación de las características personales de los ocupantes.
- Integración en una organización

Para realizar una descripción es imprescindible tener en cuenta la organización o la parte de la misma en que el cargo está inmerso. Sólo cuando se comprende bien la incidencia y el alcance de un cargo en una organización o parte de la misma, es posible describir correctamente y aplicar eficazmente la técnica de descripción.

Al ser cualitativamente muy diferente la incidencia de algunos tipos de cargos en relación a otros, es necesario adaptar la técnica usada en los casos generales a los más atípicos.

1.4.3 UTILIDADES DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

Las descripciones realizadas de acuerdo con las características descriptas tienen en la compañía una amplia utilidad. Los principales campos de utilidad son:

Comunicación de las Expectativas Organizacionales: Un propósito clave en una descripción de cargo es identificar la contribución que la organización requiere del ocupante del cargo. Es una herramienta fundamental para un gerente de

línea, que puede usarla para asegurar que sus subordinados entiendan lo que tienen que lograr y los criterios con los que se evaluará su desempeño.

Análisis de la organización: al poner en evidencia tanto directamente como a través de la evaluación realizada posteriormente, el grado de cobertura de funciones y el equilibrio de esta cobertura existente. Esta información permite realizar una revisión de la organización, mirando la forma en que el trabajo está organizado y distribuido dentro de la organización.

Valoración de Cargos: donde debe haber amplia información disponible como base para juicios concernientes al tamaño e importancia relativa de los cargos.

Las descripciones de cargo son el elemento de información básica en el proceso de valoración de cargos.

Gestión de Desempeño: donde se mide el desempeño en base a las responsabilidades del cargo.

Capacitación y Desarrollo: donde es necesario establecer programas que preparen adecuadamente a los individuos para cumplir con las demandas de cargos específicos.

Reclutamiento y Selección: donde es necesario que haya un claro entendimiento de la naturaleza del cargo, para que la relevancia de las aptitudes y experiencia de los aplicantes internos y externos pueda ser evaluada. Permiten ver y comparar el contenido de los cargos y los aportes de las personas a seleccionar.

Como conclusión, se puede afirmar que la descripción de cargos es el instrumento fundamental de las políticas de Talento Humano en su más extenso sentido.

1.4.4 PRINCIPIOS DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO

El Analista de un Cargo se debe adherir a cuatro principios básicos:

Análisis, NO lista de actividades:- El Analista separa los cargos en sus partes constitutivas importantes, las examina y las reorganiza en una forma que facilite su comprensión. Sin un análisis, la descripción de un cargo probablemente se convierta en una lista agotadora de tareas pequeñas y sin relación.

Cargos, NO personas:- El análisis no se centra en el desempeño, el estilo, el carácter, los antecedentes o cualquier otro aspecto del ocupante del cargo. Se relaciona con el cargo y las áreas de responsabilidad que le están siendo asignadas.

Hechos, NO juicios: No es responsabilidad del analista emitir juicios sobre los cargos. Su tarea es comunicar información objetiva lo más claramente posible. Esta distinción es similar a la que existe entre las noticias en sí mismas y el comentario en el editorial de un diario. Los usuarios eventuales de la descripción de cargo son quienes deben formar los juicios que sean necesarios para sus propósitos, basados en evidencias presentadas por el Analista.

Las percepciones del Analista sobre las cualidades y experiencia necesarias para realizar un trabajo pueden tener sentido, pero están fuera de lugar en una descripción de cargo.

El Cargo tal como es Ahora:- *“El papel de un Analista es capturar cargos que se están ejerciendo en el momento del relevamiento. La descripción de cargo no debe estar empañada por referencias a roles históricos o aspiraciones futuras, aunque la información sobre estos aspectos puede bien ser reunida durante el curso de una discusión sobre el cargo o grupo de cargos”*. Cuando un cargo ha sido recientemente creado, y la persona no lo ha ejercitado por un período considerable (6 meses) la descripción puede realizarse pero tendría un carácter tentativo. Esto quiere decir que la misma deberá revisarse una vez transcurrido al menos el período mencionado.

1.5 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Beneficios para la Organización

- Mejora el conocimiento de la estructura y roles específicos en la Organización.
- Delimita límites de acción
- Permite realizar una mejor en el proceso de Selección del Personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus colaboradores.

Beneficios para los Empleados

- Permite conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo
- Ayuda a que el colaborador se proyecte dentro del plan carrera de la organización ya que conoce los perfiles de los cargos y le ayuda a un autoanálisis de conocimientos.

El Relevamiento de Funciones está orientado al contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

CAPÍTULO II

LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS



2.1 La importancia del Desarrollo de Competencias

2.2 Adecuación Persona - Puesto

2.3 El colaborador y su paso por cada proceso de Talento Humano
dentro de su vida laboral

2.4 Manejo de adecuación puesto persona en BDO Ecuador

2.1 LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Cada vez más la demanda de competencia en la persona es mayor, exigente, dado a los requerimientos que los escenarios requieren de acuerdo al rol a desempeñar.

En el caso específico que nos concierne de las empresas, estas necesitan de actores con competencias confiables que las conlleven a operar, producir eficazmente, garantizándole no solamente supervivencia sino desarrollo, conquista y permanencia de mercados.

Es muy válido lo que se señala que una empresa que decida aceptar trabajar por Competencias, deba trabajar sistemáticamente para determinar cuáles son las Competencias que requiere su personal, ya que es poco menos que imposible hacer uso de conjuntos de Competencias desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de las listas de Competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, ya que de hecho, se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

Con todo esto el desarrollo organizacional se transforma en un proceso de mejora continua que debe ser sostenido en el tiempo. En cuanto a gestión de los recursos humanos, una de las herramientas más importantes de este proceso es

el **desarrollo de potencial**. Las empresas que mejor llevan a cabo esta tarea apuestan por la gestión por competencias.

Uno de los objetivos de la evaluación de competencias es saber si los ocupantes de los puestos poseen otras competencias (además de las requeridas para cubrir el puesto) para cubrir otros puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

Antes se pensaba que el desarrollo organizacional consiste en el desarrollo de una competencia para un determinado puesto. Con el paso del tiempo el concepto se enriqueció de teorías y prácticas y hoy plantea una visión más amplia. Cuando se mide el potencial se mide el futuro, y muchas veces es el futuro es incierto. Para desarrollar ese potencial es fundamental detectarlo. La enseñanza tradicional en el aula se ha vuelto muy difícil de transpolar al puesto de trabajo, a excepción de la capacitación técnica. Pero las habilidades de comunicación, negociación, relaciones interpersonales, resolución de conflictos, autocontrol, adaptación al cambio, entre otras, solo se detectan y desarrollan en la práctica.

Hay competencias que se adquieren mediante:

- a) La capacitación o el entrenamiento
- b) En una posición (en especial si la persona se expone ante situaciones difíciles)

Sostener en el tiempo los planes de desarrollo es la clave del desarrollo organizacional y la mejora continua.

MODELO DEL ICEBERG EN EL DESARROLLO DE

PERSONAS

La formación incide en conocimientos y habilidades, mismas que son de corto plazo para temas de capacitación

formar

El desarrollo incide en los motivos y valores que se manifiestan en comportamientos, mismos que por lo general se constituyen en programas formales y son de larga duración.



Sirve para transmitir información y técnicas necesarias para llevar a cabo una tarea.

Desarrollar

Sirve para mejorar el desempeño porque capacita a las personas para actuar de acuerdo con lo requerido en su puesto.



Fuente: Spencer y Spencer Competence at Work 1993. Presentación Capacitación y Desarrollo en BDO

2.2 LA UBICACIÓN DE UNA PERSONA EN UN PUESTO DE TRABAJO

ADECUACIÓN PERSONA - PUESTO

La ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto a sus capacidades tiene una relación directa con su motivación. En consecuencia, los estudios que realizan las organizaciones para lograr una mejor adecuación persona – puesto no constituye solo un trabajo administrativo sino que, cuando esta tarea se realiza con el nivel profesional adecuado, se puede calificar como de ganar – ganar, es decir bueno para la organización ubicar en cada puesto a la persona que tiene las mejores capacidades para llevar adelante las responsabilidades respectivas, y, es positivo para la persona que ocupa el puesto, porque además aumenta su motivación.

Mateo y Valdano indican que: ⁸*“Todo hombre tiene virtudes y defectos; se trata de encontrar el puesto en donde pueda ejecutar la mayor cantidad de veces posibles aquello que hace muy bien y no deba estar obligado a realizar aquello que hace mal”*.

La tendencia debe ser a que las personas ocupen los puestos de acuerdo con sus competencias. Sin embargo, una persona y una organización deben saber cómo actuar cuando, por algún motivo, es necesario, que una posición sea ocupada por alguien que no tiene el perfil esperado, o al menos no en su totalidad.

⁸ Mateo, Juan y Valdano Jorge, Liderazgo. El País Aguilar, Madrid, 1999, páginas 15 y 16

Cuando toda la organización posee una correcta adecuación de los puestos, los resultados son espectaculares y el desempeño excelente se convierte en lo habitual. Es muy importante tomar en cuenta para la adecuación de persona – puesto, el perfil del cargo ya que dentro del mismo encontraremos el perfil duro (Hard) donde están los requisitos de la posición, es decir título universitario, años de experiencia y conocimientos técnicos, y en el perfil (Soft) que son las competencias estarán las propias del cargo por niveles.

Adecuar cuidadosamente cada colaborador al puesto de trabajo es bueno para él ocupante, ya que cada persona está en el puesto que mejor encaja según sus competencias, conocimientos, habilidades e intereses, impulsando así su satisfacción, y beneficiando a la organización, ya que toda su gente puede ser productiva y alcanzar un desempeño superior en un corto periodo de tiempo, a la vez que se consiguen mayores niveles de compromiso, menores costes de rotación y mayor atracción del talento hacia la organización, ya que los empleados hablan bien de la empresa y lo bueno que es trabajar en ella.

2.3 EL COLABORADOR Y SU PASO POR CADA PROCESO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE SU VIDA LABORAL



Es importante indicar el camino que tiene una persona dentro de una organización, y para ello, es muy importante que dicha persona demuestre talento, que acredite capacidades conjuntamente con el compromiso y la acción, es decir las tres características en conjunto.

Pero muchas veces no es suficiente todos éstos factores ya que si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones, y si por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se

compromete con su trabajo puede ser que si alcance resultados, pero el inconveniente será su falta de motivación y le impedirá innovar o proponer nuevos objetivos propuestos por su jefe, éstos conceptos representan el funcionamiento de las personas en su vida laboral y organizacional, la pregunta que nos realizaremos es cómo crear el talento organizacional? para ello existen tres pilares fundamentales que lo vamos a desarrollar.

1. Seleccionar profesionales con capacidades (Competencias) acordes a lo que necesita el puesto de trabajo a seleccionar, es decir que la persona cumpla con el perfil duro, y con el perfil de competencias, se entiende que es complicado encontrar un candidato que reúna el ciento por ciento del perfil, y, para ello justamente se identificarán las brechas del colaborador con respecto a la posición vacante y a las necesidades organizacionales, el establecimiento de brechas es importante tenerlo en cuenta, ya que dentro de la vida organizacional que tendrá el individuo, el Departamento de Talento Humano deberá tenerlo pendiente tanto para la Evaluación del Desempeño como para su Desarrollo de Competencias. Cabe indicar que, dentro de la fase de Reclutamiento y Selección que experimenta el empleado, que es el primer paso dentro de una organización ayudará mucho mantener políticas claras acorde a cada proceso. En este primer paso experimentamos que la persona logra ya colocarse en un ámbito laboral y que ha pasado por el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Posterior a este primer paso el individuo una vez contratado deberá cumplir con calidad y apegado a los lineamientos e índices de gestión de su cargo, es decir la persona deberá conocer el descriptivo de su puesto, conocer en su totalidad cual es su ámbito de ejercicio al interior de la organización, cuáles son sus funciones principales que agregan valor a la empresa, y algo muy importante que resultados se espera de la posición trasladado en términos de gestión de la persona ocupante del puesto.

Para ello el colaborador durante su proceso de selección ya conoció cuál sería su remuneración y que beneficios tendría. Aquí mes a mes la persona empieza a percibir sus ingresos así como beneficios que le puede brindar la empresa, beneficios que vendrán plasmados en base a una política organizacional, los cuales podrán ser bonos, remuneración variable, etc., y otros concebidos como los no monetarios que pueden ser el pago de una póliza médica, ser parte de un club, pago de algún beneficio social, pago de alguna tarjeta, etc., esto le permite al trabajador tener una seguridad para su familia.

El trabajador entrará a un sistema de Evaluación del Desempeño, en donde nos interesará conocer cuál ha sido su desempeño, que comportamientos laborales ha obtenido, cuáles han sido sus resultados en cuanto a sus índices de gestión, es decir el cumplimiento de los objetivos de la posición, Qué hizo y cómo lo hizo, aquí obtendremos los resultados que nos permitirá saber si es un alto potencial de la organización, cuáles son sus fortalezas, cuáles son sus áreas de desarrollo, cuál será su Plan Individual de Desarrollo, está contemplado dentro

del Plan Carrera de la Organización, todas éstas preguntas las disipamos una vez corrida la evaluación a toda la organización.

Con el conocimiento de todo lo expuesto anteriormente la persona entrará a un nuevo ciclo de vida organizacional, ya que empezará a prepararse en los temas técnicos y competencias que se evidenció en la Evaluación del Desempeño.

Aquí las competencias que le falte por desarrollar o ir cerrando brechas en general no son fácilmente desarrollables ya que ameritará por parte del colaborador que esté motivado y que realmente nazca de su interior el querer hacerlo, para ello justamente las empresas crean modelos de aprendizaje para sus colaboradores con programas específicos tanto en la parte técnica como en el desarrollo de las competencias, este último se lo puede hacer con coaching personal, mentoring, o capacitaciones específicas diseñadas a cerrar brechas de competencias, en muchas ocasiones son programas muy rigurosos principalmente para los ejecutivos de la organización y la alta gerencia.

Finalmente, después de haber pasado la persona por los ciclos anteriormente indicados, por el caminar dentro de la vida organizacional, la alta gerencia le indicará si es candidato o no, para formar parte de un Plan Carrera o de Sucesión para lo cual la persona necesitará estar en formación continuamente tanto en la parte técnica como en la parte de competencias.

Al final el individuo tendrá que prepararse psicológicamente para atravesar el proceso de desvinculación laboral.

2.4. MANEJO DE ADECUACIÓN PUESTO - PERSONA EN BDO ECUADOR

Una vez que se ha culminado con los descriptivos y los perfiles de los cargos, en BDO Ecuador realizamos un análisis de brechas en cada proceso de Selección de Personal para conocer los gaps que tenemos entre el perfil del cargo, y el candidato, mismo que está compuesto por la parte dura en donde tenemos los requisitos del cargo, nivel de estudios y conocimientos técnicos, el perfil soft o de competencias, en el cual encontramos las competencias centrales y las competencias propias del cargo.

Con esta información se realiza un análisis de puesto – persona, para analizar justamente la adecuación de persona – puesto, para ello se realiza un análisis del perfil duro, en donde se toma en cuenta el análisis curricular del aspirante, así como la aplicación de pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas y para realizar la evaluación de competencias se realizan entrevistas y assessment center.

En el proceso de selección vamos observando que candidatos se van alineando al perfil y cuáles están lejanos.

Una vez que se consolida la información se establece el perfil de la persona vs el cargo y analizamos cual es la brecha encontrada, es decir cómo está el candidato en cuanto a todos los requerimientos de la posición.

En BDO Ecuador existe un parámetro o un estándar fijado desde BDO Internacional ubicado en Bélgica – Bruselas, en cuanto al cumplimiento del

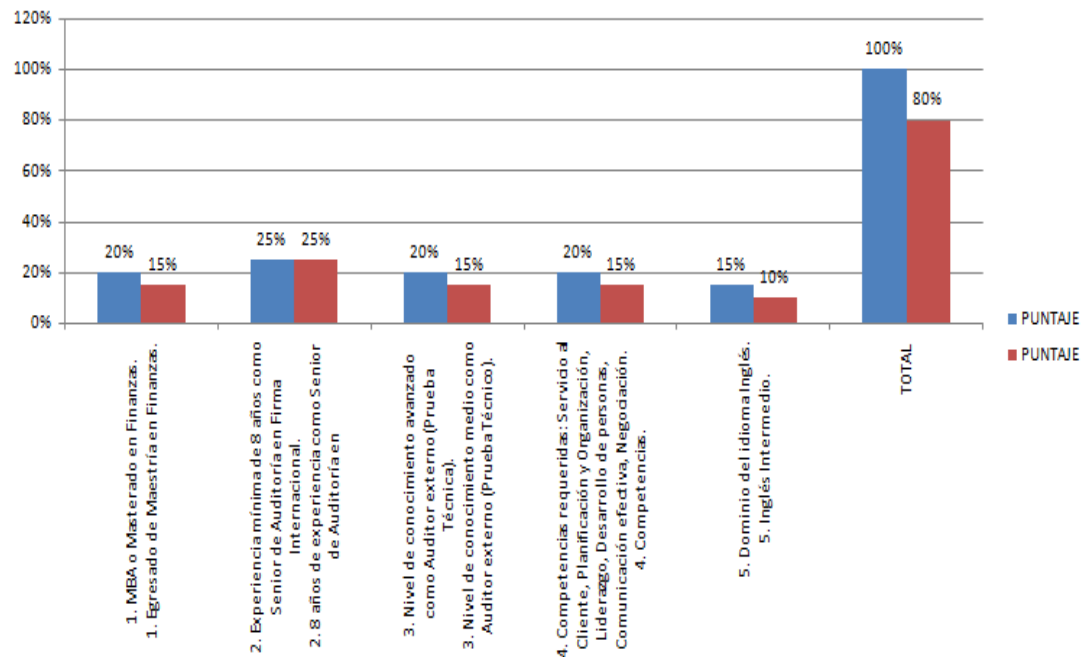
perfil del candidato que es el 75% para ingresar a la Organización, el otro 25%, o el porcentaje que le falte deberá irlo desarrollando paulatinamente para luego cerrarlo.

Al finalizar el proceso de selección entregamos al gerente de unidad de negocio en una carpeta los resultados del proceso, con los candidatos finalistas y el análisis de perfil de cada uno de ellos, junto con el score de candidatos, aquí los líderes de equipo pueden observar las brechas que existen entre candidatos y cuáles son los puntajes que han ido acumulando durante todo el proceso cada uno de ellos.

Capital Humano se orienta a apoyar al individuo en la parte del Desarrollo de la persona, para tener un performance superior, para ello, partimos desde el período de prueba, ya que dentro de este se irá evidenciando las competencias o conocimientos que le faltan al colaborador, mismos que ya fueron identificados durante el proceso de Selección de Personal, es política de BDO realizar la Evaluación del Desempeño anual donde se evidenciará el desempeño de todos los colaboradores, sobresaliendo así las personas de alto desempeño. Desde aquí partimos con el desarrollo del talento humano, hacemos una detección de necesidades de capacitación y tomamos el insumo de la Evaluación del Desempeño, con todo esto se elabora el Plan de Desarrollo Individual para cerrar brechas en el ámbito de competencias y conocimiento técnico.

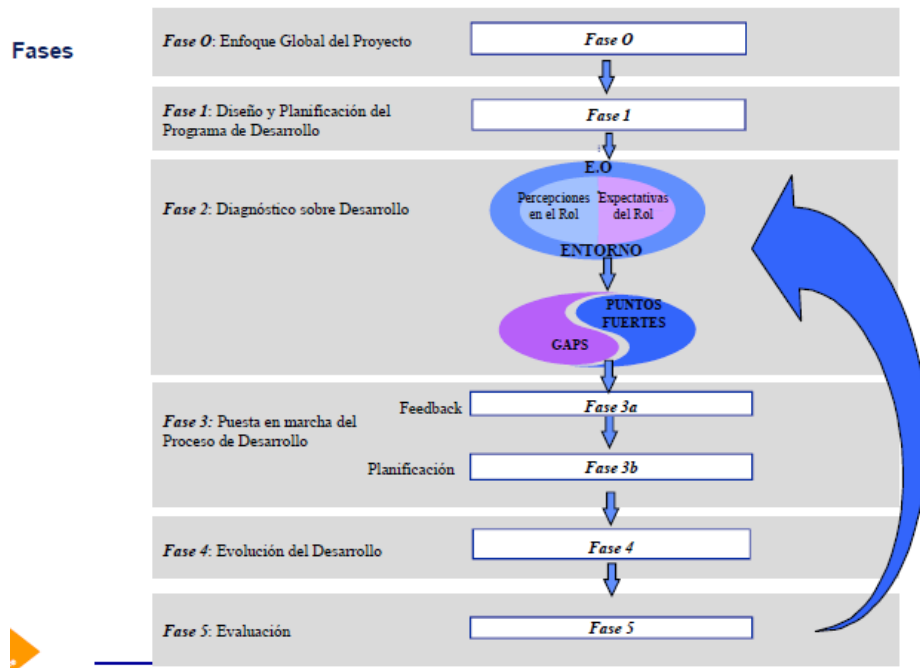
2.4 ADECUACIÓN PERSONA – PUESTO EN BDO ECUADOR

PERFIL SENIOR 1 DE AUDITORÍA	PUNTAJE	CANDIDATO 1	PUNTAJE
1. MBA o Masterado en Finanzas.	20%	1. Egresado de Maestría en Finanzas.	15%
2. Experiencia mínima de 8 años como Senior de Auditoría en Firma Internacional.	25%	2. 8 años de experiencia como Senior de Auditoría en Firma Internacional.	25%
3. Nivel de conocimiento avanzado como Auditor externo (Prueba Técnica).	20%	3. Nivel de conocimiento medio como Auditor externo (Prueba Técnico).	15%
4. Competencias requeridas: Servicio al Cliente, Planificación y Organización, Liderazgo, Desarrollo de personas, Comunicación efectiva, Negociación.	20%	4. Competencias	15%
5. Dominio del idioma Inglés.	15%	5. Inglés Intermedio.	10%
TOTAL	100%	TOTAL	80%



Fuente: Adecuación Persona – Puesto, Gráfico BDO Selección de Personal

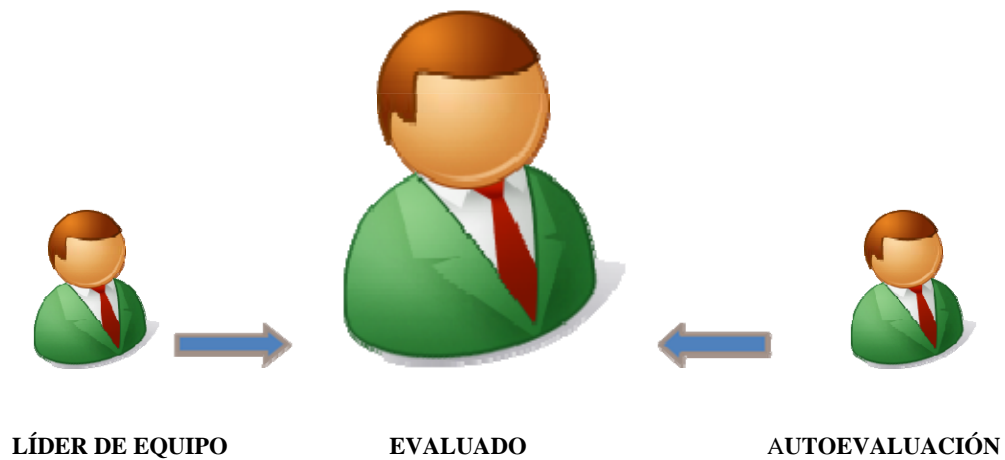
FASES DEL PROCESO DE DESARROLLO



Proceso Completo de Desarrollo: Fuente .Factbook Recursos Humanos HayGroup, Quinta edición, editorial Aranzadi 2006, pág 977.

El proceso de Evaluación del Desempeño es llevado a cabo con mucha seriedad y formalidad, ya que los colaboradores esperan un feedback de su desempeño para conocer cuáles son sus áreas fuertes y cuáles las tendrán que ir desarrollando, para este efecto la Firma utiliza la Evaluación del Desempeño de 180°, que consiste en que el líder de área le evalúa, y el colaborador se autoevalúa, Capital Humano realiza un análisis de la brecha entre, el criterio de su jefe inmediato y el criterio del mismo trabajador, con esto se observa estadísticamente si (Líder – colaborador) coinciden en el performance o existen

criterios diferentes, cuando miramos casos de mucha desviación, Capital Humano reúne a las partes por separado y posteriormente lleva a cabo una reunión en conjunto, esto nos sirve para entender el porqué de la desviación y tomar correctivos.



Se realiza también la evaluación cuantitativa, misma que consiste en evaluar a los colaboradores en los resultados de su trabajo, en el caso del Departamento de Auditoría se analizan tiempos de: entrega de cartas a la gerencia, informe final entregado al cliente, tiempo de visita preliminar y final, número de horas presupuestadas para el cumplimiento con el trabajo en el cliente.

Con estos datos se obtiene la evaluación cuantitativa.

Una vez que contamos con todos los resultados de desempeño tanto en la parte cualitativa (Competencias) y cuantitativa (Resultados), se realiza una tabla en Excel, donde consta los nombres de todos los trabajadores y se va llenado con los resultados de las dos evaluaciones, este procedimiento nos permite evidenciar quiénes reportan alto desempeño, desempeño medio, desempeño

normal, y bajo desempeño. Posterior a este proceso realizaremos las retroalimentaciones a los colaboradores y se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo sugeridas por el gerente de unidad de negocio y el mismo colaborador, con quienes se elabora el Plan de Desarrollo Individual (PID), identificaremos plazos en tiempo, montos de inversión por parte de la Firma y el cumplimiento del PID lo monitoreará Capital Humano con el objetivo de cumplir con la adecuación PERSONA – PUESTO.

Leyenda de puntajes

Valor	Puntaje
1	0% Bajo Desempeño
25	25% Regular Desempeño
50	50% Buen Desempeño
75	75% Muy Buen Desempeño
100	100% Exelente Desempeño

Fuente: Desempeño año 2011, Capital Humano

#	Competencia	Puntaje	
		PAUTA LIZANO DANILO ALEXANDER	BDO
1	Auditoria	84.03	73.82
2	Habilidades comerciales	65	69.56
3	Trabajo con otros	66.15	69.52
4	Manejo del negocio y resultados	87.5	74.56
5	Comunicación	87.5	76.48
6	Adaptabilidad al cambio - Flexibilidad	88.33	75.57
7	Pensamiento analítico	82.29	74.69
8	Planificación y organización	75	66.31
9	Actitud personal	93.18	80.46
		81	73.44

Con este procedimiento tomamos a las personas de alto desempeño, y empezamos a **evaluar potencial**, a través de: Assessment center, Pruebas psicotécnicas, Pruebas técnicas, pruebas de inteligencia y se elabora otro cuadro en donde se indica el porcentaje de la Evaluación del Desempeño parte cualitativa y cuantitativa y el porcentaje del potencial.

CAPITULO III

PLAN CARRERA



3.1. Qué es Potencial y Plan Carrera

3.2 El Plan Carrera desde la perspectiva organizacional y la perspectiva del Individuo.

3.3 Líneas de Carrera y Plan de Retención

3.4 El Plan Carrera en BDO Ecuador

3.1. Qué es Potencial y Plan Carrera

3.1.1. QUÉ ES EL POTENCIAL Y LOS MÉTODOS PARA IDENTIFICARLO

Es la prontitud que tienen las personas para asumir nuevos retos o desafíos. Es el análisis comparativo del desarrollo actual de la persona frente a las características de un cargo a asumir a futuro. Es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera,

Se puede definir también como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que **todos tenemos un gran potencial humano** y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.

3.1.2. PLAN DE IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL

La identificación del potencial es una actividad compleja que requiere un plan de desarrollo (plan de identificación de potenciales). Es importante considerar la política de la empresa para definir los objetivos y para delimitar los usuarios del plan. A partir de aquí, se elabora el proyecto. La realización de un estudio

detallado de los Recursos Humanos disponibles es un paso fundamental, hay que determinar lo siguiente:

- Los potenciales concretos a identificar.
- La pirámide de edad del Talento Humano y su proyección a cinco años.
- Su formación, puesto que ocupan, capacitación y potencial de promoción.

3.1.3. MÉTODOS DE IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL

- a) **Evaluación por expertos:** es un método especialmente indicado para definir el perfil de aquéllos candidatos o empleados que se han incorporado recientemente a la compañía. Los expertos se encargan de la recopilación de información sobre el individuo en cuestión a través de pruebas objetivas, tests psicotécnicos, entrevistas para elaborar un informe final en el que se detalla su nivel de conocimientos específicos, competencia y rasgos personales.
- b) **Evaluación por los superiores directos de los evaluados:** la evaluación se realiza en función de la información sobre conocimientos técnicos, competencias y rasgos personales, obtenidos a partir de los superiores directos mediante entrevistas con técnicos o el cumplimiento de cuestionarios.
- c) **Comisión de altos ejecutivos:** método especialmente indicado para "altos cargos" en la organización. Se trata de crear una comisión de "conocedores" de la persona que va a ser evaluada. Se valora su potencial según datos y hechos de su historial y de sus realizaciones,

con ayuda de una *lista de comprobación* en la que se detalla todo lo que la persona evaluada debería tener, y con la que se comprueba si reúne los requisitos necesarios. Se utiliza principalmente para el estudio del potencial de promoción del personal que se encuentra en los más altos niveles de la estructura jerárquica. Se consigue centrar a los máximos responsables de la organización en una función que les es propia: asegurar el *buen management* futuro y su sucesión.

- d) **Assessment center:** consiste en la simulación de situaciones próximas a la realidad de las responsabilidades del evaluador para identificar capacidad de liderazgo, competencias directivas, capacidad de solución de problemas o rasgos personales definitorios. La actuación del evaluado es observada con referencia a unos criterios sistemáticos por evaluadores que, generalmente, son ejecutivos previamente entrenados o consultores externos.
- e) **Self assessment:** se aplica, sobretodo, a futuros directivos y es un proceso que va más allá de la mera identificación del potencial: el futuro directivo se convierte en el director de su propio proceso de desarrollo, una vez que ha identificado su posición respecto al perfil exigido por el puesto al que opta. Constituye un factor motivador, además de un método de análisis y desarrollo del potencial, ya que ofrece a los empleados un mayor grado de autonomía y de autogestión.

3.1.4 QUÉ ES UN PLAN DE CARRERA

Qué es Carrera?

Carrera sugiere una secuencia de actitudes, conocimientos y comportamientos, asociada con experiencias y actividades relacionadas con el trabajo, durante la permanencia de una persona dentro de la Organización. Establece las opciones de crecimiento y movimientos posibles dentro de una estructura organizacional.

¿Qué es Sucesión?

Es la planificación de las reubicaciones internas, verificando posibles sustitutos para vacantes futuras en posiciones claves (backup's). Debe indicar posibles candidatos, y estudiar estos candidatos haciendo un inventario de recursos humanos internos, enfatizando los resultados tanto en desempeño, como en potencial por competencias.

Qué es posición clave?

Son todos los cargos dentro de la estructura organizacional que tienen un alto nivel de importancia para el cumplimiento de la cadena de valor del negocio y consecución de objetivos y estrategias.

3.2.1 EL PLAN CARRERA DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL Y LA PERSPECTIVA DEL INDIVIDUO.

La planeación de carrera es una técnica que coordina y explicita el desarrollo y los movimientos del personal en el futuro. Esto significa orden y continuidad en la empresa y la mejora de las relaciones, ya que el personal es consciente de que la dirección se ocupa de él. Reúne, entre otras, las siguientes ventajas:

- Explicita las opiniones.
- Permite la discusión de los distintos puntos de vista.
- Elimina las disputas cuando se produce una vacante.
- Logra la aceptación de los futuros ocupantes antes de que estén en el puesto, facilitando su tarea futura.
- Disminuye los conflictos.
- Hace que las personas se sientan mejor porque saben que se ocupan de su futuro

3.2.1. EL PLAN CARRERA PARA UN EMPLEADO

Para ello hay que tener en cuenta los objetivos y las metas que desea alcanzar un empleado en la organización, al igual que el tiempo en el que quiere alcanzar sus proyectos sin olvidar las aptitudes que cuenta para tal fin. Un buen manager debe anticiparse a estos deseos, tener una visión de futuro y así contribuir al desarrollo de estos planes.

3.2.2 TÉCNICAS QUE HACEN AL PLANEAMIENTO

- Descripción de tareas (estándar o perfil de puesto)
- Inventario del personal
- Evaluación del Desempeño
- Organigrama de la empresa
- Carrera tipo que es la secuencia de puestos que una persona debería ocupar para llegar a una posición determinada en la empresa.

Una vez que el gerente ha decidido que quiere mantener a un empleado, debe reunirse con él para saber lo que a esta persona le gusta y disgusta de su trabajo y en dónde le gustaría estar en uno o dos años. Después el trabajo consiste en hacer coincidir las habilidades de la persona y capacidades con las necesidades de la empresa.

3.2.3 PLAN CARRERA DESDE LA PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO

La perspectiva de plan de carrera en la gestión de Talento Humano puede recoger las siguientes etapas secuenciales para el manejo de un proceso estructurado:

1. Análisis de resultados de desempeño vs. potencial
2. Revisión de información de personas claves
3. Generación de plan de relevos y sucesión
4. Presentación y validación a Comité Corporativo

3.2.4. PLAN DE CARRERA Y RELEVO DESDE LA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

El plan de carrera o relevos puede contar con las siguientes fases secuenciales:

1. Identificación de Posiciones Claves por área Organizacional (Mapeo de puestos)
2. Validación de posiciones claves
3. Generación de líneas de carrera organizacional
4. Validación de líneas de carrera por comité de Expertos

Administración de Recursos Humanos.- Jaime Maristany, segunda edición, pág 401

3.3 LINEAS DE CARRERA

Para definir las líneas de carrera el primer paso es establecer los ejes de carrera y movimientos que podrían existir en la Organización, se debe establecer los niveles jerárquicos existentes como por ejemplo estratégico, táctico y operacional, se debe definir también el alcance de responsabilidad de la posición, si existe alcance regional o es únicamente local.

Se debe determinar si la posición tiene Bajo, medio o alto nivel de estandarización, estructuración o rutina, que tipo de información maneja, así como autonomía y grado de supervisión. Después de haber analizado todos estos factores veremos las competencias comunes que tenemos y que aplicarían a todos los ejes como por ejemplo Trabajo en Equipo, Liderazgo, Orientación al cliente, etc., posteriormente se analizarán las competencias específicas según el tipo de eje que este sea, por ejemplo: estratégico, administrativo, operacional y técnico. Las líneas de carrera pueden ser lineales, verticales, en red, o en Y.

3.3.1 PLAN DE RETENCIÓN

Mel Kleiman, autor del best seller “Hire Tough, Manage Easy” “(Contratar gente fácil de Administrar)”, experto en retención del Talento Humano, brinda sus consejos para lograr empleados más comprometidos con la empresa y para que vean que dentro de la organización se puede hacer carrera.

3.3.1 FACTORES QUE LOGRAN RETENER A UNA PERSONA EN UNA ORGANIZACIÓN

Sin importar la edad, el género o la nacionalidad, las motivaciones que cualquier empleado espera en su organización son:

- Tener un buen líder como jefe y compañeros de trabajo.
- Desafíos laborales.
- Oportunidades para crecer (aprender y hacer cosas nuevas).
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Reconocimiento.
- Comunicación y conocimientos.

3.3.2 El dinero como elemento para lograr la permanencia de un empleado

De acuerdo con “Kleiman el dinero no es un factor clave en la retención de empleados, ni es una estrategia de motivación a largo plazo. Pagar más recursos económicos sólo tiene efectos a corto plazo. Sin embargo, resultados de investigaciones muestran que la falta de compensación adecuada desmotiva. Así, los empresarios necesitan pagar a la gente lo que vale el trabajo y, si se trata de un empleado esencial para la compañía debería pagársele una cifra un poco superior a la que rige en el mercado”.

3.3.3 CLAVES PARA RETENER EL TALENTO

Respeto: Los empleados necesitan recibir un buen trato.

- Reconocimiento: Felicitar por un gran trabajo y resaltar las capacidades del trabajador.

- Recompensa: Además de la remuneración se le puede brindar al empleado tiempo libre, pago y premios mensuales.
- Reglas claramente definidas.
- Responsabilidad: Los empleados tienen la opción de gestionar ellos mismos su propio trabajo. Hay que aprender a delegarles y saber en qué circunstancias puede hacerse.
- Hay que lograr que un empleado sienta que laborar en su lugar de trabajo es divertido y agradable.
- Comunicaciones: Son esenciales para que toda la empresa conozca y comprenda lo que ocurre en todo momento.

3.3.4 ACCIONES DE RETENCIÓN Y DESARROLLO DE TALENTOS

- Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales
- Coaching Ejecutivo
- Centro de Desarrollo de Competencias

3.4. RELEVAMIENTO DE LOS CARGOS EN BDO ECUADOR

En BDO Ecuador las responsabilidades del cargo utilizamos el enfoque de HAY GROUP, ya que este enfoque después de analizarlo es objetivo y exige un real análisis del puesto o cargo que es relevado, aquí no se centran meramente a las actividades que tiene el cargo, sino que se evidencian las responsabilidades que agregan valor a la posición, además de encontrar indicadores de gestión por actividad, he aquí la objetividad referida ya que al momento de evaluar a los colaboradores no se tendrá únicamente la percepción de que la persona está bien o está cumpliendo las tareas para lo cual fue contratado, sino que realmente se evidenciará en porcentajes, números o indicadores la gestión que tiene cada individuo desde su puesto de trabajo al Departamento al cual pertenece, es decir, que el líder de equipo en vez de ser netamente perceptivo pasa a ser un líder que evidencia los comportamientos y el cumplimiento a través de indicadores de gestión por parte de sus colaboradores y así conocer cuál es el aporte a su plan operativo anual, mismo que impactará a la estrategia organizacional. Así mismo encontramos dentro del Descriptivo de Funciones el perfil para cada posición, que aporta significativamente en los procesos de selección de personal que lleva a cabo la Firma, el perfil es valorado al momento de cada proceso en todos los candidatos que califican por lo que es de interés para cada gerente conocer en qué medida cada candidato lo cumple. Es por ello que BDO Ecuador ha adoptado la metodología de HAY GROUP.

Después de explicar porqué utilizamos la metodología ya mencionada, paso a explicar como hicimos el relevamiento de funciones en la Firma, se coordinó realizarlo por departamentos en colaboración con los gerentes, y se estableció un cronograma de implementación de los diferentes proyectos y procesos ligados a los descriptivos de cargos y plan de carrera en BDO.

Como paso inicial se impartió un taller de la metodología por competencias básico, para que la gente pueda entender el motivo de inicio del proyecto de analizar y describir los cargos, este trabajo se lo hizo por grupos con el apoyo de la Gerencia General, Socios y Gerentes de cada unidad de negocio, en las charlas se les explicó detalladamente la metodología para llevar a cabo su trabajo de relevamiento de la información del cargo que están ocupando, los colaboradores brindaron su apoyo para que este análisis de cargo se cumpla con éxito y lleguemos al objetivo de “Contar con todos los descriptivos y perfiles de los cargos para empezar a trabajar en el plan carrera de la Firma”.

3.4.1. INFORMACIÓN QUE TIENE EL DESCRIPTIVO DE PUESTOS EN BDO ECUADOR

A continuación presentaré a nivel general lo que posee un formato de descripción de puestos de trabajo.

1. Datos Generales:

- Nombre del cargo
- Ubicación geográfica
- Departamento
- Número de ocupantes
- Reporta a
- Supervisa a:

2. Misión del puesto

3. Actividades esenciales/Perfil de competencias/Características personales

4. Organigrama

5. Contactos relevantes internos y externos

6. Autoridad / Autonomía/ Entorno

7. Recursos que utiliza

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO EN BDO ECUADOR

	DESCRIPCION DE CARGO Y COMPETENCIAS	REGISTRO BDO-DCH-29-05-12
---	--	------------------------------

I: DATOS GENERALES

NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE A
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	QUITO
DEPARTAMENTO:	AUDITORÍA
NUMERO OCUPANTES:	11
REPORTA A:	Senior de Auditoría
SUPERVISA A:	Ninguno

I. MISION DEL PUESTO RELACIONES DE TRABAJO INTERNAS

Ser el soporte operativo en la realización de la auditoría externa .

II. ACTIVIDADES ESENCIALES

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR DE GESTIÓN	CONOCIMIENTOS TECNICOS REQUERIDOS	PERFIL DE COMPETENCIAS		CARACTERÍSTICAS PERSONALES
			COMPETENCIAS	NIVEL DE DESARROLLO	
Elaborar los papeles de trabajo	Papeles de Trabajo	Utilitarios Microsoft	Manejo de información, Planificación	3	Ordenado, específico
Realizar la toma física de los inventarios y constatación física de activos fijos	Acta de Inventario, Acta de Contatación física, Memos de Inventario	Auditoría, cuantificar	Auditoría, cuantificar	3	Observador, Seguro, Cordiabilidad
Realizar las cartas de recomendación a la gerencia	Carta a la Gerencia (Borrador)	Ortografía, Gramática, Utilitarios Microsoft, Contabilidad	Escritura, Expresión escrita	2	Capacidad, Enfoque
Analizar las partidas contables de cada una de las áreas de los estados financieros.	Papeles de Trabajo	Contabilidad, Auditoría, Base de Datos	Gestión Financiero-Contable - Tributario, Razonamiento, Capacidad de análisis financiero, Capacidad de investigar	3	Seguro, Confianza, Analítico,
Archivar los documentos	Documentación archivada	Utilitarios de oficina	Habilidad manual	3	Observador, Ordenado

de auditoría					
Solicitar información al cliente	Memos, Correos	Ortografía, Gramática, Utilitarios Microsoft	Actitud de servicio	2	Específico, Seguro

III. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen jerárquicamente)

Ninguno

IV. CONTACTOS RELEVANTES INTERNOS Y EXTERNOS

Son las relaciones que por la misión del puesto debe tener a nivel interno de la organización.

CONTACTOS RELEVANTES INTERNOS	CONTACTOS RELEVANTES EXTERNOS
Auditor Senior	Encargados, Cliente (Todas las áreas relacionadas a los Estados Financieros)
Gerentes de Auditoría	
Apoyo Administrativo	

V. AUTORIDAD Y AUTONOMÍA

AUTORIDAD	AUTONOMÍA	6. ENTORNO:
Se rige por leyes, decretos y disposiciones legales de Auditoría y Contraloría	Levantamiento de información contable y financiera	El entorno del cargo se desarrolla en el equipo de trabajo de Auditoría, aplicación de procesos y procedimientos de Contabilidad y Auditoría en los trabajos que se realiza donde los clientes

RECURSOS QUE UTILIZA	DESCRIPCION
EQUIPOS	Computador, teléfono
MANEJO DE SISTEMAS O SOFTWARE	Microsoft office
RECURSOS FINANCIEROS	n/a

VI. CONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES DE LA EMPRESA (Definición interna de la Empresa).

(Son las normas, reglamentos, políticas u otros aspectos que el puesto debe recibir como inducción o capacitación básica de la empresa para el desempeño en el puesto)

CONOCIMIENTO	DESCRIPCION	INDUCCION	CAPACITACION
INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	Conocimiento de la filosofía organizacional	X	
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Normas internas de la Firma sobre seguridad y salud ocupacional	X	X
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION	Manejo de software interno de la Firma y conocimientos básicos de Microsoft Office	X	X
CERTIFICACIONES Y CALIFICACIONES OTORGADAS EN BDO			

VII. CONDICIONES DE TRABAJO (Definición interna de la Empresa)

(Es el entorno en el cual se va a desempeñar el puesto, las condiciones o riesgos hacia los cuales debe enfrentarse)

CONDICION	DESCRIPCION		
PERIODO DE TRABAJO Y JORNADA DEL PUESTO	Normal		
CONDICIONES FISICAS DEL PUESTO: - Medio Ambiente - Lugar y posición en el que realiza el trabajo	Ambiente de Oficina		
NIVEL DE ESFUERZO INTELLECTUAL:	Intenso (X)	Moderado	Bajo
RIESGOS DEL TRABAJO	Psicosociales	X	
	Ergonómicos	X	

VIII. REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO

REQUISITOS	DESCRIPCION
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	Estudios Universitarios a nivel de Egresamiento
ESPECIALIZACION UNIVERSITARIA	Pregrado Universitario
CAPACITACION TECNICA Y DE GESTION REQUERIDA	Normas de Auditoría Externa y su aplicación
CERTIFICACIONES Y LICENCIAS	Ninguna
IDIOMAS Y SU NIVEL DE DESARROLLO	Ingles 70%
EXPERIENCIA	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha:
----------------	---------------	---------------	--------

3.4.2. EL PLAN CARRERA EN BDO ECUADOR

⁹Wayne y Noe definen al "Plan de Carrera" como un "Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos."

El Plan de Carrera en BDO es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes, que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo diferentes para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Nuestro objetivo como organización dentro de la planeación de Capital Humano y el desarrollo de las personas, nos complace conocer que los colaboradores buscan acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la Firma.

• ⁹ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997, pág 17 y 18

El plan carrera en BDO Ecuador, ha resultado un factor motivador para todos los colaboradores, ya que actualmente tienen claridad en la forma de que ellos pueden seguir desarrollándose en la firma, desde su ingreso como un asistente sin experiencia (Asistente B), hasta llegar a ser un Gerente de Auditoría.

En el plan carrera tenemos las capacitaciones tanto en la parte técnica como en la parte de competencias que el colaborador debe acreditar en tema y número de horas, a medida que siga ascendiendo en la Firma.

El tipo de carrera en BDO Ecuador es vertical, ya que las personas que van acreditando y evidenciando sus conocimientos y competencias, así como horas de capacitación y desarrollo, irán creciendo dentro de la Firma y tomará nuevas responsabilidades. Los cargos a escalar son: (Ingresa como: Asistente B, luego asciende a Asistente A, Senior 4, Senior 3, Senior 2, Senior 1, Gerente de Auditoría, Socio Técnico).



¹⁰Según Schein, “el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo, con los de la organización. El Sistema de Planeación de Carreras deberá considerar adicionalmente que las necesidades de cada individuo así como las de la organización cambian permanentemente”.

Para BDO Ecuador, el primer paso para el proceso del Plan Carrera, es hacer que los colaboradores que ingresan a la Firma, tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados, que genera la organización, contribuyen al beneficio de los clientes y de los colaboradores.

La organización con todo este proceso de cambio ha tenido que aprender a:

1. Desarrollar facilitadores internos para que a través de ellos los colaboradores que apliquen al plan carrera les sirva de ejemplo por conocimiento, competencias e imagen.
2. Capital Humano tiene algunas pruebas psicotécnicas como el Disc y con un proveedor externo la toma del test de Birkman.

El método Birkman es un test de personalidad que mide con exactitud los comportamientos de stress, las necesidades subyacentes, motivaciones y orientación laboral.

¹⁰ Descripción de los niveles de la Cultura Organizacional por Edgar Schein 1992

Con la información relevante recopilada se inicia el proceso de desarrollo con el personal

3. Evaluaciones del Desempeño de 360°
4. Plan de Capacitación para desarrollar sus competencias
5. Proyecciones de ascensos de acuerdo a las retroalimentaciones dadas por los líderes de equipo.

Desde el punto de vista del colaborador:

1. Se debe entregar el Descriptivo de funciones para que los colaboradores estén claros de sus responsabilidades y alcance de su gestión.

·Mapa de Carrera que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente, y las proyecciones de crecimiento, recalando que la antigüedad no avala los ascensos

PROGRAMA DE RETENCIÓN DE TALENTO EN BDO ECUADOR

Para BDO Ecuador, es muy importante que las personas estén evidencien el Programa de retención de talentos, para ello Capital Humano realizó un benchmarking para justamente conocer que hacen las otras firmas que tienen el mismo core de negocio para retener a sus colaboradores y que ellos no busquen otro lugar donde irse, sino que más bien opten por quedarse haciendo carrera, para este fin BDO Ecuador resolvió adoptar este programa de retención con los altos potenciales.

- Programa de Maestrías, actualmente a nivel de Senior 1 y 2 se paga un 50% de la maestría mediante un convenio de capacitación de permanencia mínima de 3 años. Este programa aplica para Senior 1 y2 de Auditoría y Gerentes.
- Política Salarial Diferenciada: para personas claves se paga en tercer cuartil del mercado
- Participación en Proyectos Especiales: Como por ejemplo los secondments (pasantías) a nivel Internacional.
- Coaching externo: Mismo que se basa desde el personal para luego trabajar la parte organizacional, el tiempo va más o menos un año dependiendo el caso.

CONCLUSIONES:

Con la implementación realizada se logró que BDO Ecuador cambie su cultura organizacional, a una cultura que se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores, y que se transforme a una organización cuya orientación es el cumplimiento de los indicadores de gestión por parte de cada colaborador en su puesto de trabajo y así contribuir al crecimiento y rentabilidad de la Firma.

- El contar con un Plan Carrera y tener objetivos claros ha apoyado a alcanzar a los colaboradores sus metas profesionales y personales, todo este importante proceso ha contribuido a retener al personal, que es un elemento muy valioso dentro de la firma.
- La implementación de la metodología de competencias ha obligado a que las personas que estaban en su área de confort se preocupen por cerrar los gaps o brechas del perfil del cargo tanto en la parte dura (conocimientos) como en competencias vs su perfil personal, y de esta manera se les ha motivado hacia nuevos retos y desafíos laborales y como Organización, obtener en el tiempo la adecuación puesto – persona.
- El Plan de Carrera ha sido un esfuerzo integral y permanente de identificación, capacitación y retención de empleados, con el potencial necesario para desempeñar un papel clave en la firma a mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir midiendo el desempeño de los colaboradores_y así tener resultados de las acciones que se han tomado para desarrollar sus competencias
- El Plan Carrera que hemos construido actualmente en BDO Ecuador, se recomienda, que según el crecimiento y necesidades de la Firma irlo actualizando para brindar el desarrollo y proyección a los colaboradores.
- Dotar al Departamento de Capital Humano de los recursos necesarios para trabajar constantemente en el desarrollo de las carreras del personal.
- Se recomienda seguir nutriendo el Plan de Incentivos para que resulte más atractivo para los empleados y así retenerlos.
- Dar seguimiento continuo al entrenamiento y capacitación de los colaboradores para ir tomando acciones correctivas en los procesos cuyo resultado no sea el esperado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha *Desarrollo del Talento Humano*, Buenos Aires Argentina, Editorial Granica, segunda edición 2006.
- Hay Group Thomson, *Factbook Recursos Humanos*, Colombia, Editorial Aranzadi, quinta edición, 2006.
- OIT “*Conceptos básicos de Competencias Laborales*”, publicación de la OIT, Madrid 1998
- Gómez-Mejía, Balkin Luis, Cardy David, *Gestión de Recursos Humanos*, México, Editorial Rústica Prentice Hall 2007.
- Maristany Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, México Editorial Prentice Hall Pearson, segunda edición 2007.
- Wayne R., Mondy y NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México 1997.
- Schein Edgar *Descripción de los niveles de la Cultura Organizacional*, San Francisco, editorial Wiley Imprint 1992.
- Alles Martha, *Gestión por Competencias*, Buenos Aires Argentina, Editorial Granica, segunda edición 2006.
- Chiavenato Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, México, Editorial McGrawhill, primera edición, 2002

- Ordoñez Miguel, *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*, Barcelona, Ediciones Gestión, 2007.
- Jericó Pilar, *Gestión del Talento Humano Basado en Competencias*, Buenos Aires, editorial Granica 2008.