

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**



**"LOS RECURSOS HUMANOS BASADOS EN
COMPETENCIAS LABORALES"**

**TESINA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

DANA SINAÍ SERAFÍN CHÁVEZ

DIRECTORA: DRA. IRMA CRISTINA ESPITIA MORENO

SEPTIEMBRE, 2010.

AGRADECIMIENTOS

Infinitamente a Dios por su gran amor y por darme la vida a través de mis padres:
José y Esther.

Por su gran poder, sabiduría y fuerza para la incansable lucha que es la vida.

Por todo lo que ha traído a mí.

Por llenarme de felicidad, alegrías y tristezas que me han hecho crecer como
persona; y sobre todo, mucha paz y LUZ.

A mis padres por su creer en mí y por su apoyo en todas las etapas de mi vida, por
su gran esfuerzo, por toda la enseñanza que me han brindado y por inculcarme
valores importantes para mi desarrollo.

A mis hermanos por su paciencia y por ser parte de mi loca vida.

A mi tío, por haber creído en mí para emprender éste proyecto y por enseñarme
que la vida puede ser diferente y que está llena de sueños que hay que llevarlos a
la realidad, por su gran inquietud y conocimiento.

A Lulu y Diego que son unos angelitos maravillosos y me dan mucha paz.

A mis amigos que han estado en este camino tan increíble, y que me han
acompañado en muchas aventuras.

Un agradecimiento profundo a Toño y Paty por ser parte del cambio más importante
en mi vida, y por ser unos guerreros incansables.

A mis profesores y todas aquellas personas que han contribuido a mi crecimiento
personal, profesional y laboral.

A TODOS, GRACIAS.

INDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVO	9
JUSTIFICACIÓN	9
METODOLOGÍA	9
1.1. LA EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN.	10
1.1.1. Definición.	10
1.1.2. Propósitos de la empresa.	10
1.1.3. La misión y visión de las empresas.	11
1.1.4. La visión en las empresas y en los negocios.	11
1.1.5. Integración de recursos para el trabajo en la empresa.	12
1.1.6. Clasificación de las empresas.	12
1.2. Estructuras administrativas.	14
1.2.1. Tipos de autoridad.	15
1.3. Administración de las áreas funcionales.	16
1.3.1. Producción.	17
1.3.1.1. Planeación de la producción.	17
1.3.1.2. Control de calidad.	19
1.3.1.3. Mantenimiento.	20
1.3.2. Finanzas.	20
1.3.3. Mercadotecnia.	21
1.3.3.1. Conceptos básicos de mercadotecnia.	22
1.3.4. Recursos Humanos.	23
1.3.4.1. Niveles de la administración de RH.	24
1.3.4.2. Estructuración y funciones actuales.	24
1.3.4.3. Las personas y la empresa.	25
1.3.4.4. El entorno cambiante de la Administración de Personal.	27
2.1. COMPETENCIAS LABORALES.	29

2.1.1. Definición.....	29
2.1.2. Tendencias de cambio en organizaciones, trabajo y la educación.	29
2.1.2.1. Las innovaciones tecnológicas.	30
2.1.2.2. La organización de alto rendimiento.	30
2.1.2.3. La sociedad del conocimiento y de la información.	31
2.1.3. Los modelos metodológicos.....	32
2.1.3.1. Normas y evaluación de la competencia laboral.	33
2.1.4. Capacitación por competencia laboral.	34
2.1.5. Certificación de las normas de competencia.	35
2.1.5.1. Diferentes modelos de certificación.	36
2.1.6. CONOCER (Conocimiento, Competitividad y crecimiento).	37
3.1. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, APLICACIÓN	38
3.1.1. Definición.....	38
3.1.2. Desarrollo.	39
3.1.2.1. Misión.	39
3.1.2.2. Visión.	39
3.1.2.3. Servicios.....	39
3.1.2.4. Beneficios generales.	40
3.1.2.5. Servicios adicionales.	40
3.1.3. Descripción de puestos.....	42
3.1.4. Descripción de las competencias laborales para Clínica Dental.....	66
4.1. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	71

LOS RECURSOS HUMANOS BASADOS EN COMPETENCIAS LABORALES

RESUMEN

Desde siempre, es sabido que el desarrollo económico, social, histórico y cultural de un país está sustentado de cierta forma en sus empresas como una organización debidamente estructurada, que persigue objetivos y que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y servicios.

Al crear una empresa es importante integrar los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, con el propósito de darles el mejor empleo y la mejor distribución. Así mismo, para su mejor funcionamiento las empresas se clasifican en: micro, pequeña, mediana o grande; de acuerdo al sector que puede ser industria, comercio o servicio y al número de empleados que en ella labore.

En este mismo sentido, debe tener una estructura administrativa donde se denote el nivel jerárquico de cada puesto que integra a una empresa. Posteriormente se analizan de manera general las áreas funcionales de la empresa que son: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

De esta última área se parte para plantear lo que serán las competencias laborales. Aunque el hablar de ello también involucra a las demás áreas, pues están estrechamente ligadas. Las competencias laborales han ido ganando terreno con el paso del tiempo ante un mundo globalizado y que busca personas y empresas competitivas que puedan cumplir con las expectativas requeridas tanto por las mismas personas como las instituciones. Las tendencias de cambio han sido la pauta para examinar más a fondo el desarrollo de lo que realmente representan las competencias laborales; lo fundamental que es tener una educación de calidad y siempre tener la información adecuada para el buen desempeño. A grandes rasgos, se describen los modelos metodológicos para las competencias laborales, las normas, la evaluación y la capacitación por competencia, para poder conseguir lo que es la certificación por normas de competencia. Debido al constante desarrollo mundial, las competencias se están actualizando y en algún momento, el individuo también pasa de una competencia a otra.

Bajo este contexto, dicha información es aplicada en el caso de Clínica Dental; empresa michoacana, dedicada a brindar servicios dentales y que se clasifica como una pequeña empresa; por lo que es indispensable que se involucre en lo que para muchas puede ser la clave del éxito.

INTRODUCCIÓN

El concepto de competencia laboral empezó a ser utilizado en los años 70 por David McClelland, como investigaciones que permitían identificar variables que explicaran el desempeño del trabajador. En los años 80, emergió con más fuerza en algunos países industrializados, principalmente en aquellos que arrastraban problemas para relacionar el sistema educativo con el productivo (Mertens, 1996).

Así, la competencia laboral se define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. (Ibarra, 2000)

Actualmente no se puede hablar de una empresa sin pensar en lo que representan las competencias laborales para la calificación de los recursos humanos. La globalización ha llevado a muchos países a promover y generar una nueva cultura de organización basada en la cooperación que nos permita alcanzar y asumir eficientemente las nuevas funciones que deben cumplir las empresas, los trabajadores y el Estado, de tal forma que pueda propiciarse el cambio a nivel general.

Las competencias laborales se refieren a habilidades y conocimientos que poseen las personas, sin considerar el origen de éstos, pues pudieron ser adquiridos por una educación formal o por experiencias informales. Dichas competencias representan la capacidad del individuo para resolver problemas y realizar actividades que le den un valor agregado a su trabajo dentro de la organización.

Bajo este esquema, se dice que el éxito en el ambiente competitivo actual depende en mayor parte de los recursos humanos, por ser estos el único factor dinámico y son los recursos humanos los que dan vida y dirigen a la organización.

Actualmente, se ha dicho que las empresas exitosas han cambiado el término de “administrar a las personas” por el de “administrar con las personas”, considerándolas como agentes activos dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. (Chiavenato, 2000).

La administración de recursos humanos se suele presentar en un contexto complejo y cambiante al mismo tiempo. Por un lado, se dice que es complejo por la forma en que se relacionan las personas con las organizaciones para realizar una tarea organizacional, éste término puede variar de una empresa a otra, puede ser con una empresa con mucha visión y abierta al cambio, o una que no lo éste y que se quede estancada con procesos y políticas casi obsoletos, lo que hace alusión al segundo dato, estamos en un proceso de cambio mundial en el que en ocasiones es muy difícil seguir el ritmo, porque no se acepta el que el mundo cambia en constantemente o simplemente porque no se cuentan con los recursos suficientes para entrar en él.

Éste problema sucede principalmente con las pequeñas y medianas empresas, y como se analiza posteriormente, representan la mayor parte de la actividad económica del país. Dicho así, en el presente trabajo, se definen conceptos que van desde la empresa y su estructura, competencias laborales hasta llegar a hacer breve análisis de una pequeña empresa que brinda servicios dentales y que dará la pauta para conocer lo que busca una empresa de esas características.

OBJETIVO

El objetivo principal de ésta tesina es primero, conocer y promover las competencias laborales como una forma de vida, tanto individual como colectivamente; y segundo, para llevar a la práctica dicha información en la pequeña empresa donde me desempeño.

JUSTIFICACIÓN

A ésta investigación la justifican tres razones: en primer lugar, está elaborada para obtener el Título de Licenciado en Administración; segunda, conocer y aportar conocimientos al desarrollo de las PyMES; y tercero, para continuar en el estudio y trabajo como un hábito de la vida.

METODOLOGÍA

La investigación está basada en el método cualitativo, la cual está referida como una investigación naturalista e interpretativa donde surge una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

CAPITULO I

1.1. LA EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN.

1.1.1. Definición.

En cierta medida, la historia y el desarrollo económico de un país se sustenta en el desarrollo de sus empresas. Desde el punto de vista administrativo, la empresa es un “grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Esta a su vez, cumple con una función social ya que crea fuentes de trabajo, proporciona bienes y servicios para la satisfacción de los consumidores, contribuye al bienestar socioeconómico de la región donde se encuentra, propicia la expansión o el origen de nuevas ciudades, fomenta la investigación y el desarrollo tecnológico de una región o país, y mediante los productos o servicios promueve convenios comerciales entre países. (Münch, 1997)

1.1.2. Propósitos de la empresa.

La empresa privada es, en la sociedad capitalista, el principal elemento que impulsa el desarrollo de un país. Tiene los siguientes propósitos, que se analizan de la siguiente clasificación:

- a) De inversión o económico-empresarial.- sus propósitos son:
 - Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
 - Mantener el capital a valor presente.
 - Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.
 - Reinvertir en el crecimiento de la empresa.
- b) De operación.- sus propósitos son:
 - Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

- Mantener sus procesos con mejora continua.
 - Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
 - Pagar a los empleados los servicios prestados.
 - Investigar y desarrollar nueva tecnología.
 - Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
 - Crecimiento moral y técnico de sus empleados.
- c) Sociales.- sus propósitos son:
- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
 - Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
 - Proporcionar empleo.
 - Pagar impuestos.
 - Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
 - Proteger la ecología. (Hernández y Rodríguez, 1994)

1.1.3. La misión y visión de las empresas.

Los propósitos antes señalados, se expresan por medio de la misión de las empresas, que es la razón de ser de un organismo social; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa.

La misión debe ser: amplia, motivadora y congruente, además, debe contestar a tres preguntas básicas: ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo? La misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y una autoevaluación del funcionamiento de la empresa para ver si la misión y el funcionamiento son congruentes uno con otro. (Alcaraz, 2001)

1.1.4. La visión en las empresas y en los negocios.

El éxito de los negocios depende de la cosmovisión de la empresa, de sus directivos, de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios. Hernández y Rodríguez (1994) nos dice que las características de una visión son:

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).

- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

1.1.5. Integración de recursos para el trabajo en la empresa.

A partir de la creación de la empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. Los recursos de una empresa son:

- a) Financieros.- capital de los inversionistas, financiamiento.
- b) Materiales.- incluyen inmuebles, maquinaria, herramienta, equipo y materias primas.
- c) Humanos.- constituidos por el personal.
- d) Tecnológicos.- Todos los instrumentos y la tecnología que ayudan a obtener una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.

Las cantidades y cualidades de los recursos que tienen que utilizarse en la formación de una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización. (Münch, 1997)

1.1.6. Clasificación de las empresas.

Las empresas se clasifican para su funcionamiento por las siguientes características:

- a) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales:

Tabla 1. Clasificación de las empresas.

<u>Tamaño</u>	<u>Número de empleados</u>	<u>Ventas netas anuales</u>
Micro	1 a 15 empleados	Hasta \$900 000
Pequeña	16 a 100 empleados	Hasta \$9 000 000
Mediana	101 a 250 empleados	Hasta \$20 000 000
<u>Grande</u>	<u>Más de 250 empleados</u>	<u>Más de \$20 000 000</u>

Fuente: (Hernández y Rodríguez, 1994).

- b) Por su giro:

Las empresas *industriales* se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.

Las empresas *comerciales* son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.

Las empresas *de servicio* son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad, y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

c) Por el origen de su capital:

Las empresas *públicas* son aquellas en donde el origen de su capital proviene del Estado y para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.

Las empresas *privadas* se distinguen porque su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.

Las *transnacionales* son aquellas empresas en las que su capital proviene del extranjero, ya sea privada o pública.

Las *franquicias* son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre conforme a un procedimiento de trabajo que se asocian con inversionistas locales a los que les permiten explotar la manera de hacer y el nombre.

Las empresas *mixtas* se forman por capital proveniente de dos o todas las formas anteriores.

d) Por sectores económicos:

Sector agropecuario.- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.

Sector industrial.- Extractiva y transformación

Sector servicios.- Comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesionales, educación, médicos, gubernamentales y financieros. (Hernández y Rodríguez, 1994)

La empresa Mexicana hoy día se encuentra inmersa en un mercado globalizado, lo que implica que tenga que modernizarse permanentemente para ser más competitiva.

Su clasificación es de un 85% de micro, pequeña y mediana empresa, y un 15% de gran empresa, con características heterogéneas, descapitalizada, con tecnología tendiente a la obsolescencia apoyada un gran número de éstas con procesos intermitentes mal estructurados.

De una forma más simplificada se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera: (González et al, 2003).

Tabla 2. Clasificación de las empresas.

Tamaño	Sector/ Clasificación por número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicio
Micro Empresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña Empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Gran Empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: (González et al, 2003).

1.2. Estructuras administrativas.

La estructura administrativa es el arreglo o disposición de las diversas partes de un todo, o sea, de la empresa. En ellas se denota el nivel jerárquico de cada puesto que está integrado en la empresa. También determina los niveles y unidades dependientes y sujetos a obligaciones de autoridad-responsabilidad.

La autoridad se concentra en una sola persona, como ocurre en la micro y pequeña empresa, en la que el propietario, gerente o director, es quien toma todas las funciones y responsabilidades de mando.

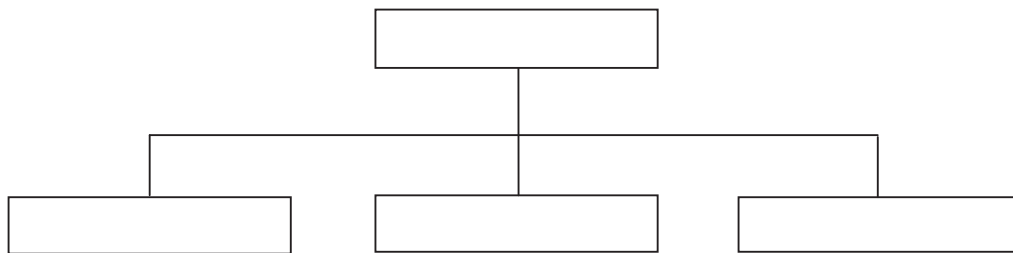
Existe un principio administrativo muy arraigado para el diseño de las estructuras, llamado tramo de control o tramo de gerencia, que no es otra cosa que la determinación del número de personas que dependen de una unidad administrativa no exceda de 6 a 8 subordinados, dependiendo del nivel jerárquico, menos gente arriba que abajo. (Hernández y Rodríguez, 1994)

1.2.1. Tipos de autoridad.

La estructura de un organismo social debe reflejar, entre otras cosas, el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos.

- La organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados, de ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma típica de pequeñas empresas. (Chiavenato, 2004)

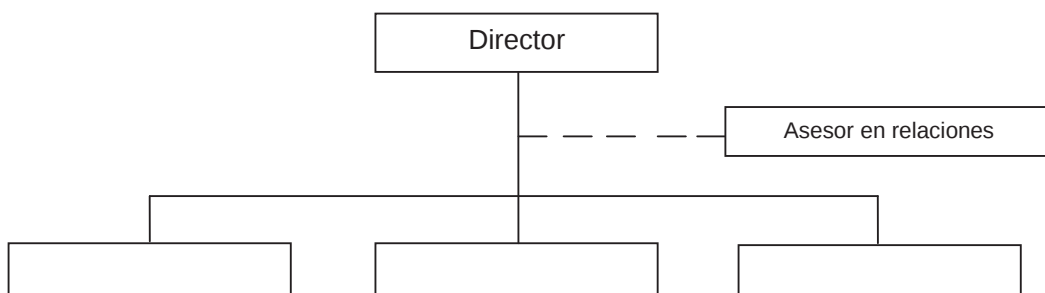
Figura 1. Organigrama de autoridad lineal.



Fuente: (Hernández y Rodríguez, 1994).

- La autoridad staff surge con la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas, o se establece que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea. Su función consiste en asesorar a sus superiores de línea, para que éstos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida. (Barajas, 1996)

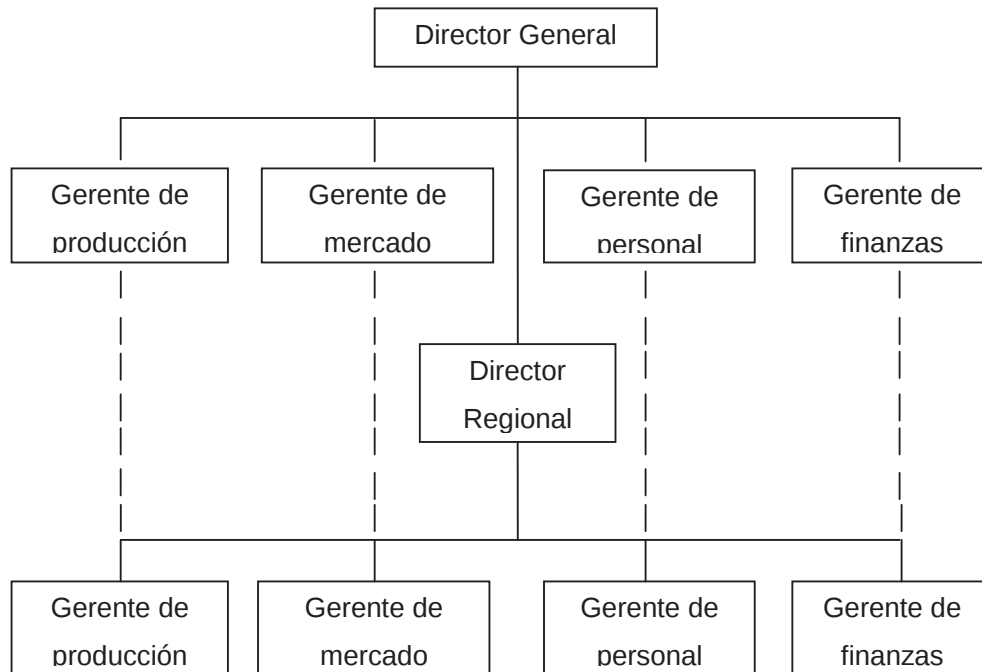
Figura 2. Organigrama de autoridad staff.



Fuente: (Hernández y Rodríguez, 1994).

- La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa. Cada dirigente con autoridad funcional tiene una parte del mando del jefe de línea sobre sus subordinados. (Chiavenato, 2004)

Figura 3. Organigrama de autoridad funcional.



Función: (Hernández y Rodríguez, 1994).

- Los comités son unidades plurales creadas para cumplir propósitos muy específicos y que requieren puntos de vista heterogéneos, no obstante, no deben romper bajo ninguna circunstancia el principio de unidad de mando. (Hernández y Rodríguez, 1994)

1.3. Administración de las áreas funcionales.

Cuando se hace referencia a la administración de un área funcional específica, debemos entender como tal, la aplicación del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) al área funcional de que se trate.

En cada área funcional deberán tenerse en cuenta los elementos que caracterizan a las etapas del proceso administrativo.

Con el fin de tener una visión general, se señalarán y describirán una serie de conceptos o funciones relacionadas con cuatro de las áreas funcionales más comunes en las empresas: producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos. (Barajas, 1996)

1.3.1. Producción.

La economía moderna ha permitido la creación de un nivel de riquezas sin precedentes. Las empresas proporcionan hoy día todo tipo de productos cada vez con mayor eficiencia, es decir, cada vez más barato y, por tanto, más accesibles a mayor número de ciudadanos. Esto conlleva producción y consumo crecientes.

La producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. (Münch, 1997)

La producción es de trascendental importancia en la vida de toda sociedad, puesto que la producción de bienes y servicios va a satisfacer las necesidades de los integrantes de la misma; el incremento de la producción constituye el factor de desarrollo y progreso material más importante de una sociedad.

1.3.1.1. Planeación de la producción.

En el área de producción existen diversas técnicas que pueden utilizarse indistintamente en planeación y organización.

Estudio de métodos.- consiste en el registro y examen crítico de la forma de llevar a cabo el trabajo para simplificarlo y optimizar los recursos. A través de éste, se logra una mejor disposición de la planta, el equipo, la maquinaria y las instalaciones, se mejora el uso de los materiales, se optimizan los recursos y procedimientos y se mejoran las condiciones de trabajo. Sus principales técnicas son: diagrama de flujo, diagrama de proceso de operaciones, cursogramas, distribución de planta, diagrama bimanual, diagrama tridimensional de recorrido, diagrama de hilos.

Estudio de tiempos y movimientos.- análisis de las actividades básicas y determinación del tiempo óptimo para cumplirlas, con el fin de simplificarlas y reducir el tiempo de ejecución.

Presupuestos.- son instrumentos de planeación y control para las operaciones, ya que comprenden la estimación de gastos, ingresos, ventas y costos de distribución, así como la cantidad de materia prima necesaria y las unidades producidas en determinado.

Software.- los paquetes de programas de computadora ayudan a planear y controlar el proceso de producción de cada una de las fases

Ingeniería de valor.- consiste en analizar la operación del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar la operación tratando de mantener los costos bajos en cada etapa. (Münch, 1997)

Planeación y control de inventarios.- no es más que establecer qué, cuánto y cuándo se producen bienes y/o servicios. Esta planeación está representada en un diagrama que contiene las principales actividades y procedimientos a realiza. Una planeación comienza con la demanda de un producto y/o servicio y posteriormente, se tienen que valorar aspectos o necesidades básicas para un buen control como los requerimientos de materia prima, maquinaria, mano de obra, tiempos, almacenaje, entre otros.

Sistema del inventario justo a tiempo.- el JIT (Just in Time) representa en su conjunto un nuevo proceso de mejora continua dentro de una organización. Es un proceso continuo de cambio enfocado a la entrega de productos de calidad en el momento exacto y en las cantidades exactamente solicitadas. (González et al, 2003).

Es también conocido como inventario cero y producción sin inventario. El manejo de éste método implica algunas condiciones tales como, el abastecimiento de materiales de calidad y en el tiempo pactado, los proveedores deben de ser preferentemente locales y se debe tener una relación estrecha con ellos, así también, la maquinaria e instalaciones deben permanecer en buen funcionamiento para evitar retrasos en los procesos.

1.3.1.2. Control de calidad.

Esta función consiste en confirmar que los productos fabricados se ajusten a las características y especificaciones previamente establecidas en cuanto a: composición física o química, volumen, peso, forma, sabor, limpieza, confiabilidad, etc.

Las fases del control en los productos pueden ser sobre las materias primas, los productos en proceso o los productos terminados. El departamento de control de calidad determina cuándo, con qué frecuencia y cuántas unidades se deben inspeccionar; si existen anomalías, el control investiga las causas y establece las medidas correctivas para evitar que se siga produciendo un mayor número de unidades defectuosas.

En cuanto a los servicios, la calidad puede determinarse con respecto a su rapidez, eficiencia, facilidad, comodidad, trato, entre otros. (Barajas, 1996)

Cabe destacar que la calidad de los productos o servicios están ligados. Debido a la alta competencia del comercio mundial, se implantó una ingeniería de servicios donde un buen servicio brindará un valor agregado a un producto de igual forma, con calidad, en este tiempo no basta con ofrecer un producto que tenga “cero defectos”.

Según (Hernández y Rodríguez, 1994) existen momentos de verdad al ofrecer un servicio, como:

1. Saludar a su cliente de forma inmediata.
2. Dar al cliente su atención total.
3. Hacer que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Ser natural ante el cliente. No ser falso ni mecánico.
5. Demostrar energía y cordialidad.
6. Ser el asesor del cliente.
7. Usar el sentido común, piense.
8. Ajustar las reglas, no infringirlas.
9. Hacer que los últimos 30 segundos cuenten.
10. Mantenerse firme y cuidarse a sí mismo.

Puede haber momentos de verdad de dos tipos:

- a) *Momentos estelares.*- momentos de verdad en que surge dedicación, la creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.
- b) *Momentos amargos.*- Son momentos de la verdad manejados de manera incorrecta en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio.

1.3.1.3. Mantenimiento.

Uno de los principales problemas del área de producción es conservar el buen funcionamiento de máquinas, equipo e instalaciones, para evitar fallas que repercutan en los niveles establecidos de producción.

La gerencia de producción debe prevenir tal eventualidad, por lo que se recurre a establecer sistemas de mantenimiento; la forma más conocida de clasificarlos es en:

- Mantenimiento preventivo, se caracteriza por el servicio de limpieza, pintura, lubricación, carga o abastecimiento, inspección, etc., para evitar fallas en el funcionamiento o detectarlas en su fase inicial y corregirlas de inmediato.
- Mantenimiento correctivo, se caracteriza por la corrección de las fallas en las máquinas, equipos o instalaciones a medida que se van presentando, ya sea por síntomas claros y avanzados o por la paralización total de ellas. (Barajas, 1996)

1.3.2. Finanzas.

Las herramientas de planeación financiera se refieren a cuatro factores: inversión, financiamiento, decisiones de dividendos y descripción de la situación financiera de la empresa, las cuales se describen brevemente a continuación:

Análisis del entorno.- análisis presente y futuro del entorno económico, político, tecnológico y legal en el que se desenvuelve la empresa, con el fin de tomar decisiones acertadas.

Estados financieros.- en éstos se plasma la situación financiera de la empresa. Se utilizan para analizar los resultados financieros y detectar como funciona la empresa y sus áreas.

Presupuestos.- sirven para planear y controlar los recursos financieros de la organización mediante el cálculo de la futura operación de cada área. Se examinan las funciones financieras a un año dividido en trimestres o meses para mayor exactitud. Se consideran los presupuestos de ingresos y presupuestos de egresos. (Münch, 1997)

Algunas actividades de finanzas.

- Estudios de planeación financiera y elaboración de pronósticos de necesidades para obtener o invertir fondos y planear los métodos más adecuados.
 - Manejo de fondos.
 - Planear y controlar los presupuestos.
 - Determinar políticas de crédito y cobranzas.
 - Establecer sistemas de pagos, nóminas, reportes contables, facturación, etc.
 - Realizar proyectos de nuevas inversiones.
 - Mantener relaciones con fuentes reales o posibles de financiamiento (relaciones públicas con funcionarios de instituciones de crédito).
- (Barajas, 1996)

1.3.3. Mercadotecnia.

El marketing moderno busca atraer clientes nuevos prometiendo un valor superior y conservar los clientes nuevos prometiendo un valor superior y conservar los clientes actuales proporcionando satisfacción. Un marketing sólido es crucial para el éxito de todas las organizaciones, grandes o pequeñas, con o sin fines de lucro, nacionales o globales.

Mercadotecnia se define como el proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros. (Kotler, 2001)

Dentro de todo el proceso de mercadotecnia, no únicamente el que vende la desarrolla, sino también, los compradores, los consumidores al buscar un producto y/o servicio y precio, los agentes de ventas, y en general todas las personas que se ven involucradas al querer satisfacer una necesidad o un deseo.

1.3.3.1. Conceptos básicos de mercadotecnia.

Productos y servicios.- es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, son conocidos por bienes tangibles. Los productos a su vez incluyen servicios, que son actividades o beneficios que ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles.

Valor, satisfacción y calidad.- el valor para el cliente es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer un producto y los costos de obtener el producto. La satisfacción depende del desempeño percibido de un producto en la entrega de valor, en relación con las expectativas del comprador. Y por último, el adoptar programas de administración de la calidad total diseñados para mejorar constantemente la calidad de sus productos, servicios y procesos de marketing.

Mercado.- es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Dichos compradores comparten una necesidad o deseo dado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones. (Kotler, 2001)

Segmentación de mercado.- consiste en la división del mercado en diversas partes o grupos de consumidores que tienen las mismas características. La segmentación puede ser geográfica, cuando se realiza con base en zonas, climas o regiones; demográfica, que toma en cuenta el sexo y/o la ocupación, la edad, y psicográfica, que considera la clase social, los ingresos, la educación etc. (Münch, 1997)

Mezcla de mercadotecnia.- es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Se mencionan las cuatro variables conocidas como “cuatro ‘pes’”:

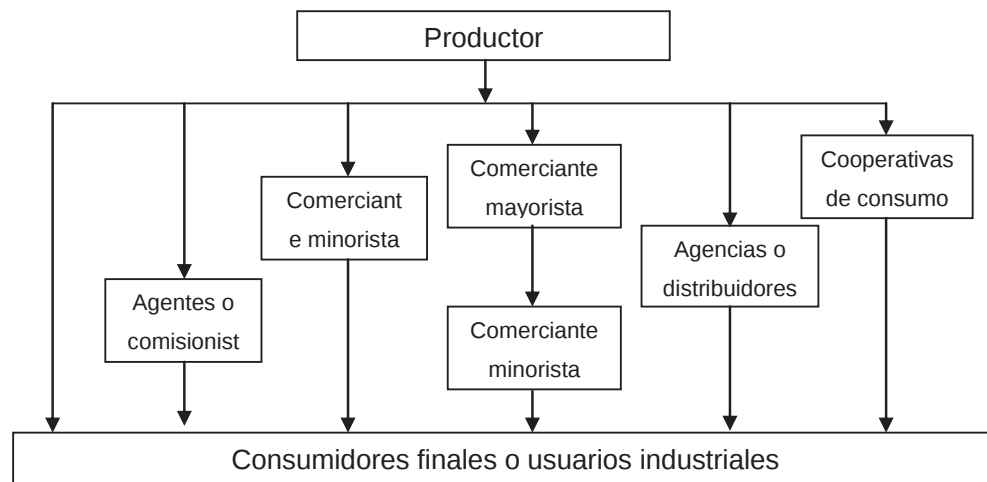
- *Producto*.- es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado.
- *Precio*.- es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- *Plaza*.- comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

- *Promoción*.- abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo. (Kotler, 2001)

Benchmarking.- es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (González et al, 2003).

Canales de distribución.-Un canal de distribución es la ruta empleada para que los productos pasen del productor al consumidor final o usuario industrial. Mediante la distribución, la propiedad de los productos cambia de manos cuando menos una vez. En la siguiente gráfica se ilustran algunos de los ejemplos más comunes de utilización de canales de distribución: (Barajas, 1996)

Figura 4. Canales de distribución.



Fuente: (Barajas, 1996).

1.3.4. Recursos Humanos.

La dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo. (Gelabert, 2006)

El objeto de la gestión de personal ha de ser la promoción de la eficiencia de la organización, pero con el propósito de que esta eficiencia está directamente relacionada con el bienestar físico y psicológico de los empleados. Además, los objetivos de la gestión de los recursos humanos varían entre distintas organizaciones, dependiendo del tamaño y nivel de desarrollo de la organización.

1.3.4.1. Niveles de la administración de RH.

Dentro de la gestión de recursos humanos podemos distinguir tres niveles de decisión, partiendo de los más abstractos y generales a los más concretos:

- *Nivel estratégico.*- es aquel en el que se establecen los valores y las creencias o filosofías corporativas que guiarán la actuación del personal. Aquí se determinan objetivos a largo plazo y se diseñan estrategias de personal en base a las estrategias corporativas.
- *Nivel político.*- es donde se diseñan las principales políticas de personal.
- *Nivel operativo o de acción.*- aquí se desarrollan las actividades concretas de personal y se explicitan los procedimientos a seguir. (Aparicio et al, 2004).

1.3.4.2. Estructuración y funciones actuales.

Las políticas son reglas establecidas para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. En referencia a las políticas que más comúnmente se desarrollan en el contexto de la Administración de los Recursos Humanos, cabe citar:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado.
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos: consiste en atraer a un grupo de candidatos potencialmente empleables a que se interesen por uno de los puestos a cubrir.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos: es aquí donde la empresa toma una decisión sobre cuál de los candidatos del grupo reclutado ocupará la posición vacante.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados: consiste en una serie de actividades organizadas por la empresa con el objeto de la familiarizar a

nuevos empleados con la empresa, con su nuevo trabajo, y con el entorno inmediato en el cual éste se desarrollará.

- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados).
- Brindar incentivos y prestaciones: es el conjunto de procedimientos que utiliza la empresa para compensar el trabajo de los empleados e intentar maximizarlo, tanto monetaria y no monetaria.
- Evaluar el desempeño: es el análisis periódico que permite determinar la eficiencia con la cual cada trabajador desarrolla sus funciones en la organización.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar): consiste en elegir los canales adecuados para transmitir y/o recibir cualquier mensaje que sea de utilidad para el departamento u organización.
- Capacitar y desarrollar: consiste en un esfuerzo planificado y sistemático para adquirir los conocimientos, habilidades o aptitudes necesarios para poder llevar a cabo eficientemente un trabajo o tareas determinadas.
- Fomentar el compromiso de los empleados: proceso de determinación de los términos y condiciones de trabajo, así como resolución de conflictos que utiliza un proceso de negociación entre la organización y los trabajadores.
- Seguridad e higiene: conjunto de acciones, tanto preventivas como correctivas, que emprende la empresa para adecuar las condiciones físicas del medio ambiente de trabajo, así como las condiciones materiales que influyen sobre los accidentes. (Dessler, 2001)

1.3.4.3. Las personas y la empresa.

Se sabe que las personas son la esencia y motor de una organización, sin ellas, la organización no existe. Por lo tanto el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y en sí la Administración de los Recursos humanos.

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000), tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como tales, dotadas de características propias (personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para

la tarea organizacional). Aunque originalmente las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos (aún se pueden presentar casos), la tendencia actual busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea y no sólo los ejecutores.

En éste sentido, la empresa persigue fines inmediatos lo cual se resume en: que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.

Por lo que en el caso de que el personal carezca de la capacidad indispensable para desarrollar ciertas labores, aunque tenga voluntad no podrá llevar a cabo dichas actividades de manera eficaz. Aunque el que cuente con las capacidades no es suficiente, ya que para poder ver un cambio progresivo en las organizaciones, el trabajador debe estar dispuesto a colaborar amplia y eficazmente, pues ninguno de estos dos elementos (organización y trabajador) son suficientes para poder lograr los fines que persiga la empresa.

No obstante, la importancia de los objetivos inmediatos que la empresa persigue en la Administración de RH, es indiscutible que:

- a) De ninguna manera los conseguiría, si todos los trabajadores no recibieran por parte de la empresa, aquello que en ella buscan, lo que les hace ir a trabajar a la misma.
- b) Si se considerará a la administración de Personal como un problema de interés sólo para el empresario, se la convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, menospreciando los intereses de éste. (Reyes, 2005)

El trabajador espera recibir una remuneración por el trabajo que realiza, así como las prestaciones adecuadas, un ambiente laboral agradable, desarrollo profesional, seguridad en la empresa, independencia en cuanto a su vida familiar, religiosa, política, social, etc. Por lo tanto, la administración de personal debe vigilar todos estos aspectos, de tal forma que se pueda desarrollar un buen trabajo, buscando satisfacer las necesidades del trabajador para que éste en su momento pueda ser un buen colaborador y aportar al crecimiento de una empresa exitosa.

1.3.4.4. El entorno cambiante de la Administración de Personal.

No es ninguna novedad presenciar los cambios que han estado ocurriendo a nivel mundial. Surgen guerras, principalmente por cuestiones políticas y económicas, que hacen a las compañías cambiar sus estructuras. Dichos cambios están creando nuevas tendencias y, todo esto a su vez genera un nuevo desempeño del departamento de administración de personal.

De acuerdo a (Dessler, 2001), algunas de las tendencias son:

- Globalización.- surge cuando las empresas expanden sus ventas o productos a mercados nuevos, en el extranjero. Con esto, se ha aumentado la competencia global. Es muy común que la producción vea que la producción también se ha globalizado, pues empresas han instalado sus fábricas en los lugares que les ofrecen más ventajas.
- Los avances tecnológicos.- la tecnología ha obligado a las empresas a volverse más competitivas, y también les ha permitido hacerlo. Está cambiando la índole del trabajo.
- La desregulación.- es muy importante volverse mejor, más rápido y más competitivo, porque en el caso de muchas industrias ha desaparecido la cómoda protección que proporcionaban los reglamentos gubernamentales. Además la competencia entre empresas del mismo giro, los precios han hecho la diferencia para algunos y poco a poco se han ido estancando.
- Tendencias en la naturaleza del trabajo.- hoy más de la mitad de la fuerza de trabajo se ha ocupado de producir y brindar servicios y no productos. Estos empleos, requerirán trabajadores con otro tipo de conocimientos, otros métodos de administración de personal para administrarlos y un enfoque nuevo centrado en el capital humano.
- La diversidad de la fuerza de trabajo.- sucede porque ésta se ha ido diversificando a medida que las mujeres, los miembros de minorías y las personas mayores fluyen a la fuerza de trabajo.
- Tendencias legales que afectan la administración de personal.- la aprobación de leyes que, de hecho, limitan los actos de los gerentes, entre otros.

Hablar de Administración de los Recursos Humanos es un tema muy extenso, pero de antemano sabemos que es una parte fundamental de la

organización por lo que esta representa en cuanto a la interacción con el elemento más importante, el ser humano, con todas sus virtudes y defectos, y que no es tarea fácil en ocasiones integrar al 100 por ciento a todas las personas con la organización, haciéndolos partícipes de los objetivos y fines que ésta persigue.

CAPITULO II

2.1. COMPETENCIAS LABORALES.

2.1.1. Definición.

La competitividad es un fenómeno o aspecto que se encuentra en cada individuo u organización, a diferencia que entre unos y otros, existe un grado o calidad de la competitividad. Este valor existe para ambos elementos (individuo y organización), aunque cabe mencionar que no siempre es compartido por el entorno y cuando se presenta de forma satisfactoria, no siempre es reconocido. Partiendo de ésta definición, se definen a continuación las competencias laborales como:

“Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”. (Ibarra, 2000)

2.1.2. Tendencias de cambio en organizaciones, trabajo y la educación.

Como ya se había mencionado en el capítulo anterior, se han desarrollado tendencias en los últimos años a nivel mundial.

Dichas tendencias han cambiado la forma en que se administran las compañías, se deben afrontar tendencias revolucionarias, como cambios tecnológicos acelerados afectando la organización de la producción y el trabajo, y en los productos, la competencia global, la desregulación, los cambios demográficos y la inclinación hacia una sociedad de servicios y hacia la era de la información. Es por ello que ha aumentado el grado de competencia en casi todas las organizaciones, es decir las compañías tienen que entrar en este esquema de competitividad o de lo contrario, mueren. (Dessler, 2001)

Anteriormente, dentro del ámbito de la organización, el énfasis en las empresas de América Latina parece haber estado orientado hacia la gestión de la producción, que en la organización del trabajo y los recursos humanos. Por lo que

al agotarse las mejoras de productividad se dio paso a la mejora de la organización del trabajo, que representa un complemento en el desarrollo de los procesos productivos. Pero aún con este avance, está rezagada la mejora de los recursos humanos; sin duda, requiere de un análisis profundo y desarrollo de estrategias fundamentales para poder integrar los elementos necesarios de una empresa competitiva, en el contexto de que el individuo es el complemento esencial de la producción y servicio, así como de la organización en general.

2.1.2.1. Las innovaciones tecnológicas.

Cabe señalar que la tecnología de la informática (TI) es un elemento crítico en la redefinición y recreación de la organización. Esta permite la distribución de poder, funciones y de control hacia el punto donde es más efectivo para los objetivos de la empresa. Dicho adelanto exige respuestas más ágiles y rápidas de las empresas, para que aceleren su proceso de toma de decisiones debido en parte a la dinámica del entorno y por otra, porque la TI ha cambiado la forma en que se hace el trabajo. El éxito o fracaso de una de la adaptación de la TI depende en forma significativa del sistema de recursos humanos; a la inversa, la TI también puede tener repercusión por los efectos de la cultura de organización y la gestión de recursos humanos. (Mertens, 1996)

2.1.2.2. La organización de alto rendimiento.

Los principales cambios en los procesos productivos se refieren al tránsito de una producción en serie, a una producción diferenciada; de la especialización del trabajo, a la polivalencia y la multifuncionalidad; del puesto de trabajo, a la organización en redes y equipos auto dirigidos; y, de las actividades repetitivas y rutinarias, a la innovación y creatividad del trabajador para participar en el análisis y solución de problemas relacionados con la calidad, así como en la interacción con otros trabajadores y en la toma de decisiones. Así surge una nueva estructura industrial capaz de innovar y adaptarse para responder a las cambiantes demandas de mercado. (Ibarra, Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral, 2000; Ibarra, El cambiante escenario económico, social y laboral y las nuevas necesidades de formación, 1999)

Cabe destacar que el carácter global de dichas tendencias se manifiesta de manera significativa entre sectores productivos e incluso, entre grupos específicos

de población. Aún así, se hace hincapié, que no sólo se requiere de cambios en los sistemas tecnológicos, sino se necesita una verdadera articulación e integración de los sistemas de la organización y los recursos humanos. Estos a su vez están compuestos por una gran variedad de subsistemas que tienden a producir resultados favorables.

Por su parte (González et al, 2003) dice que actualmente las empresas se enfrentan con productos que tienen ciclos de vida más reducidos, mayor exigencia por parte de los consumidores, niveles de calidad y diseño más elevados y una competencia mundial más intensa; por lo que la empresa moderna ya no toma como base de competencia el costo, sino la relaciona con la calidad, el tiempo, el servicio, la flexibilidad y la disponibilidad.

2.1.2.3. La sociedad del conocimiento y de la información.

Estrictamente ligado al cambio tecnológico está la adquisición de conocimientos. Coincide en señalar la importancia de la capacidad de las personas e instituciones para adquirir, procesar y aplicar conocimientos.

El término se refiere a la capacidad de los grupos sociales para generar y provechar información, actuar ante situaciones imprevistas, comprender las necesidades del momento y transmitirlas a otros, adaptar las propias aptitudes a formas de organización y tecnología antes vistas, “el aprender a aprender, como condición indispensable de sobrevivencia”, lo que aplica también para la organización como tal, es decir, transfiere conocimientos a sus miembros y se forma un capital no sólo financiero sino también un capital humano con elevado potencial. (Ibarra, 1999).

En lo que respecta a la empresa, representa una ardua tarea, pues tiene que modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo; es decir, considerar al recurso humano como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como a un costo a evitar. Implica también, la construcción de una nueva cultura laboral y empresarial de competitividad, sin dejar a un lado sus valores y tradiciones históricas.

Partiendo de eso, cabe mencionar según (Mertens, 1996) al trabajador calificado, que no tiene propiamente un significado, pero para que un trabajador pueda ser “ocupable” en la empresa identifica a tres familias de clasificaciones: académica, personal y de trabajo en equipo, acompañado de ciertas habilidades y

del saber desempeñar una variedad de tareas. Dentro de este contexto, la lectura y escritura básica forman ahora parte de la ejecución de funciones en general, pero es importante crear en los trabajadores una cultura de lectura profunda y comprensión de ella, como sustento para una buena comunicación. Esto quiere decir a su vez, que la calificación básica ha evolucionado hacia niveles educativos no solamente más elevados, sino distintos en contenido, que refleja la complejidad del ambiente de trabajo en que tiene que desempeñarse la persona.

La educación (a nivel gerencial y operario) en las empresas actualmente refleja una complejidad, la cual indica que no existe la suficiente conexión de todos los elementos de las funciones en todo momento; esto, lleva a confirmar que la estrategia de productividad seguida en la mayoría de las empresas se inspira en la filosofía de la depuración, que es una reducción del personal y por el otro lado, la asignación de más y diversas tareas a los que se quedan.

(Ibarra, Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral, 2000) menciona este aspecto como el perfil de calificaciones, donde dice que ya no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de los puestos de trabajo, sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad las funciones dentro del proceso productivo y en los distintos sectores, así como resolver problemas y la capacidad para dominar nuevos lenguajes tecnológicos y de comunicación, entre otros que le permitan ser competitivo y desarrollarse en forma permanente.

La globalización mundial demanda capacitación y formación a todo el personal que labore en una organización, llámese trabajador, gerente y/o empresario, que lo hará ejercer exitosamente su actividad y constituirá la empresa como comunidad de aprendizaje. Por su parte, la empresa valorará al trabajador creativo, innovador, capaz de adaptarse al cambio tecnológico y a los procesos de trabajo, incluso a sus propios cambios personales y al que sea capaz de aprender durante toda su vida.

2.1.3. Los modelos metodológicos.

No se puede esperar un vínculo efectivo con las políticas del empleo, si no están claros los procesos técnicos para medir los conocimientos de los trabajadores ni para definir las necesidades de formación.

Es considerable postular que lo metodológico y lo institucional no deberían presentarse por separado; sino retroalimentarse en el mismo proceso de construcción del sistema.

Los tres modelos metodológicos más conocidos son:

- El modelo conductista.- está orientado a la selección de los más aptos y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Se basa en los aspectos personales del desempeño laboral que son pasibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. La competencia dentro del modelo, se describe fundamentalmente como lo que un trabajador “puede” hacer y no lo que “hace”. Fue un aspecto constitutivo del fordismo que promovió la intensidad del ejercicio laboral.
- El modelo funcionalista.- se basa esencialmente en la medición de resultados, parte de un objetivo principal y continúa con la desagregación en niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica principal radica en que describe productos, no procesos. Con este método, el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. El método funcionalista tiene su desarrollo en Inglaterra en los años 80 y fue el origen de los N.V.Q. (National Vocational Qualification), la certificación por normas de competencia del sistema inglés, al igual que los españoles.
- El modelo constructivista.- es el método más completo, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión del problema resulta crucial para la identificación de “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. (Masseilot, 2000)

2.1.3.1. Normas y evaluación de la competencia laboral.

El estándar es la base del concepto de competencia, es el elemento de referencia y de comparación para evaluar lo que el trabajador es capaz de hacer. La competencia incluye varios tipos de estándares que conforman una norma. Por

ende, la norma es el conjunto de estándares válidos en diferentes ambientes productivos, y constituirá el elemento común de la formación del personal necesario para alcanzar ciertos objetivos de las empresas.

De acuerdo a la clasificación de los tres modelos básicos de competencia señalados anteriormente, se derivan los respectivos tipos de normas con sus diferentes características: el producto final que resulta se caracteriza por ser una norma “dura” en el caso del NVQ, porque son los criterios de resultados directos; una “blanda” en el caso del método conductista porque son una identificación de atributos que deben conducir al desempeño superior; y una de tipo contextual porque es el derivado de las disfunciones de la empresa. (Mertens, 1996)

La evaluación representa la parte complementaria de la norma, según (CONOCER de México) “es el proceso mediante el cual se recogen evidencias sobre el desempeño laboral de un individuo, con el fin de determinar si es competente o aún no, para realizar la función laboral determinada”.

La evaluación representa un estudio iterativo, el plan se revisará continuamente y se actualizará a medida que los individuos desarrollan y logran competencia.

2.1.4. Capacitación por competencia laboral.

Al hablar de capacitación por competencia laboral, indica romper con los obstáculos que se han venido presentando con el paso de los años, principalmente porque la capacitación sigue siendo un tema y actividad muy limitada en las empresas. Se sabe que puede ser por varios factores: por no saber cómo dirigirla y se logre conjugar con los objetivos de la empresa, por los altos costos que esta implica, por no contar con los medios suficientes para hacerlo, etc.

Hoy en día, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica por una parte y la posibilidad de una inserción casi natural y continua en la vida productiva de la persona. Cabe enlistar algunos puntos de un programa de capacitación por competencias:

1. Las competencias que se tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.

3. El progreso en un programa es a ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
4. La instrucción es individualizada al máximo posible.
5. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
6. El programa es su totalidad es debidamente planeado, etc.

Todo esto requiere que la oferta educativa y de capacitación se transforme simultáneamente para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo. (Mertens, 1996)

2.1.5. Certificación de las normas de competencia.

La certificación de las competencias, es el reconocimiento público, formal y temporal de la capacidad laboral demostrada por un trabajador, efectuado con base en la evaluación de sus competencias en relación con una norma y sin estar necesariamente sujeto a la culminación de un proceso educativo. (Irigoin & Vargas, 2002)

El interés por la certificación compete a diferentes personas. Por un lado el trabajo tiene que estar muy bien realizado de tal manera que las personas involucradas se vean beneficiadas con un crecimiento profesional. La empresa por su parte, espera siempre que el personal contratado para el desempeño de las tareas haga su mayor esfuerzo y se vea también reflejado en la productividad. Las instituciones de formación aspiran a cumplir con los objetivos en cuanto a dar una excelente capacitación y por último, al gobierno, por razones de políticas de empleo o de mejoramiento en la calidad educativa y económica.

En el caso de la certificación de normas, cabe mencionar que es un proceso repetitivo y que no se puede considerar como un el final de una etapa. Se basa en este supuesto porque las competencias se van actualizando y porque en dado momento, el individuo pasa de una competencia a otra.

Según (Mertens, 1996) la certificación tiene tres momentos básicos:

1. La acreditación de la competencia.- se tiene que validar como se ha construido la competencia y los elementos que la componen.

2. La acreditación de las instituciones capaces de evaluar a las personas que aspiran a una determinada competencia y que son facultadas para emitir el certificado.
3. El acto de la certificación de la persona que cumplió con los requisitos definidos en la competencia.

El certificado de competencia laboral se convierte en un testigo de las capacidades laborales del trabajador, dicho certificado debe:

- Tener significado.
- Tener validez.
- Producirse en un sistema transparente.
- Actualizarse con periodicidad.

2.1.5.1. Diferentes modelos de certificación.

Generalmente se habla de modelos de 1ª, 2ª y 3ª parte, según los arreglos institucionales predominantes en un país.

El modelo de primera parte.- se configura cuando los certificados son otorgados al finalizar los procesos de formación por las mismas instituciones que la brindaron.

El modelo de segunda parte.- además del establecimiento educativo que emite y otorga el certificado, interviene una segunda parte, usualmente la autoridad pública en materia educativa.

La certificación de tercera parte.- cuando la expedición del certificado corre por cuenta de un organismo especializado, independiente de las instituciones que participaron en la formación, también de la forma en que la persona construyó sus competencias e incluso independiente de la evaluación misma. En éste último, existen normalmente tres funciones especializadas y diferenciadas:

1. La función de formación.
2. La función de evaluación.
3. La función de certificación. (Irigoin & Vargas, 2002)

2.1.6. CONOCER (Conocimiento, Competitividad y crecimiento).

El CONOCER es una entidad del Gobierno Federal que promueve y coordina el Sistema Nacional de Competencias de las personas, para contribuir al crecimiento económico, el desarrollo educativo y el progreso social de México.

El Sistema Nacional de Competencias se compone de tres niveles:

1. Estructural, al que pertenece el CONOCER y su órgano de Gobierno tripartita en donde participan líderes de los trabajadores, representantes de los empresarios y funcionarios de diversas secretarías de estado.
2. Estratégico, para el Sistema, la pieza clave es el nivel estratégico, integrado por los Comités de Gestión por Competencias, quienes definen los estándares de competencia de las personas y las soluciones de evaluación y certificación que darán valor a los sectores que representan.
3. Operativo, donde se realizan los procesos de evaluación con base en portafolios de evidencias y los procesos de certificación de las competencias de las personas, manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio a usuarios.

El CONOCER apoya con la promoción, coordinación, operación y regulación de un Sistema Nacional de Competencias de las personas en el país. Afirma también, que las sociedades se hacen competitivas porque cuentan con personas competentes. La formación de capital humano, su evaluación y certificación de competencia, son fundamentales para acelerar la competitividad económica, el desarrollo educativo y el progreso social, y deben consolidarse en la agenda estratégica de los sectores laboral, empresarial, social, educativo y de gobierno, para lograr los avances económicos y sociales que requiere nuestro país.

(CONOCER, www.conocer.gob.mx)

CAPITULO III

3.1. ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, APLICACIÓN

3.1.1. Definición.

El análisis de puestos es definido como “el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas”. (Dessler, 2001)

(Aparicio, González, Flores, & Chagolla, 2004) Lo señalan como un proceso sistemático de estudio que permite concretar y reflejar documentalmente la naturaleza, contenido y alcance de cada posición funcional de la organización. El resultado de este proceso es la descripción del puesto, que define la finalidad de éste, las tareas que se deben ejecutar, relaciones de información y autoridad, y otros aspectos pertinentes del puesto de trabajo.

Unido a lo anterior, es importante definir el perfil o especificación personal, que es la descripción de los atributos requeridos de la persona que ocupará un puesto de trabajo concreto, tanto en términos de formación y experiencia, como de aptitudes y actitudes.

Existen diversas situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puestos como las siguientes:

1. Cuando se funda la organización.
2. Cuando se crean nuevos puestos.
3. Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nueva tecnología o procedimientos.
4. Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

3.1.2. Desarrollo.

Una vez definida la empresa y clasificación de ésta, así como las áreas funcionales dentro de un organismo social, podremos tomar como base dicha información que dictará la pauta para poder llevar a cabo el caso práctico de la empresa a describir.

En éste sentido, se describe a una CLINICA DENTAL que presta sus servicios desde hace dos años y que en la actualidad cuenta con 3 sucursales en la ciudad de Morelia. Emplea a veintiocho empleados, tomando en cuenta personal de base y comisionistas. Dicho dato la clasifica como una Pequeña Empresa, dentro del sector de Servicios.

CLINICA DENTAL, es una institución dedicada a los servicios de la salud dental en todas las áreas de la odontología. Su fuerza como institución se basa en tres principios fundamentales: servicio, calidad y precio. Aspectos con los que estamos comprometidos todo el equipo aquí laborando, y que nos permite ofrecer a todos los pacientes un año de garantía en todos nuestros tratamientos dentales.

3.1.2.1. Misión.

Proporcionar al paciente los productos y servicios de la más alta calidad, en la cantidad y tiempo estipulados, y al precio más justo.

3.1.2.2. Visión.

Ser y funcionar como la empresa Dental líder en Michoacán y el Bajío.

3.1.2.3. Servicios.

- Odontología general.
- Odontopediatría.
- Endodoncia con sistema rotatorio y radio visografo.
- Periodoncia.
- Ortodoncia.
- Prótesis.
- Cirugía oral.

- Implantes.

Calidad.- los tratamientos son realizados exclusivamente por dentistas y especialistas titulados, altamente preparados y con experiencia en su área.

Precio.- somos la Clínica que ofrece los mejores precios del mercado, con alta tecnología y el mejor material dental, para que cada persona pueda tener acceso a un tratamiento digno y de calidad; así mismo, que el paciente adquiera una cultura de prevención y que esto no cree un alto costo en su tratamiento.

3.1.2.4. Beneficios generales.

- Prevención de enfermedades dentales.
- Detección oportuna.
- Protección a familiares.
- Mejora en la calidad de vida.
- Tranquilidad y confianza.
- Ahorro en tratamientos de alto costo.

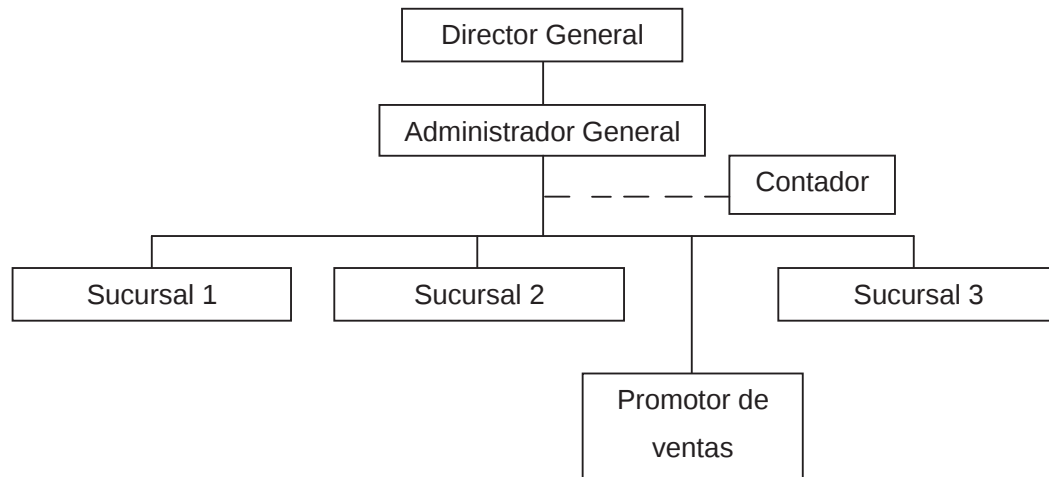
3.1.2.5. Servicios adicionales.

Dentro de los servicios adicionales que la Clínica presta, se enuncian los siguientes:

- Promociones bancarias.- 6 y 12 meses con tarjetas: Banamex, Bancomer, Scotiabank, HSBC, Banorte, Banco del Bajío, Santander y American Express (en una de las sucursales).
- Tarjeta de descuento.- la Clínica vende una tarjeta de descuento, la cual, le da acceso al paciente a descuentos en todos los tratamientos que van desde un 30 % hasta el 50% de descuento; también le brinda al paciente convenios con algunos laboratorios para estudios requeridos por lo Dentistas.
- La Clínica realiza convenios especiales con sindicatos, grupos o empresas.
- Publica promociones quincenales a través del periódico.
- Ofrece una póliza dental con tratamientos básicos para aquel paciente que le sea de utilidad y represente un costo menor en su atención.

Para poder analizar más a fondo la empresa, se muestra de una forma más detallada como se encuentra estructurada jerárquicamente representada en un organigrama general.

Figura 5. Organigrama General Clínica Dental.



Fuente: Propia, Clínica Dental.

A su vez, del organigrama general nacen otros tres organigramas que representan la estructura de cada una de las sucursales.

Figura 6. Organigrama Sucursal 1, Clínica Dental.

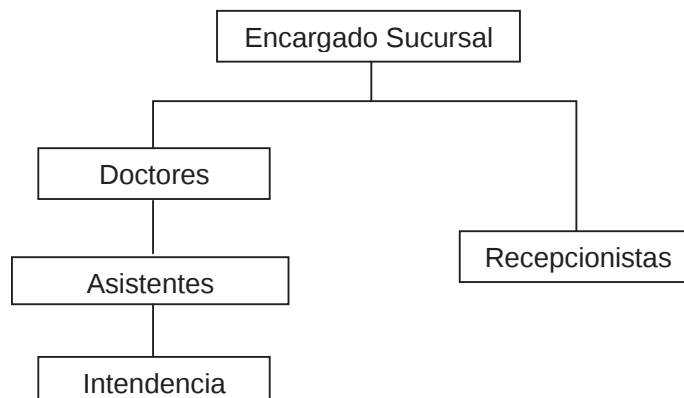


Figura 7. Organigrama de Sucursal 2, Clínica Dental.

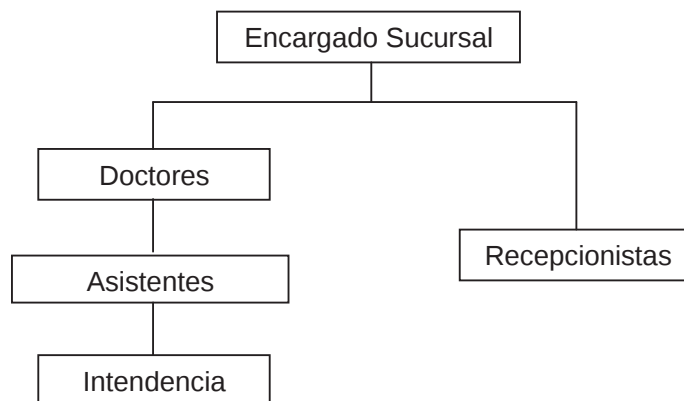
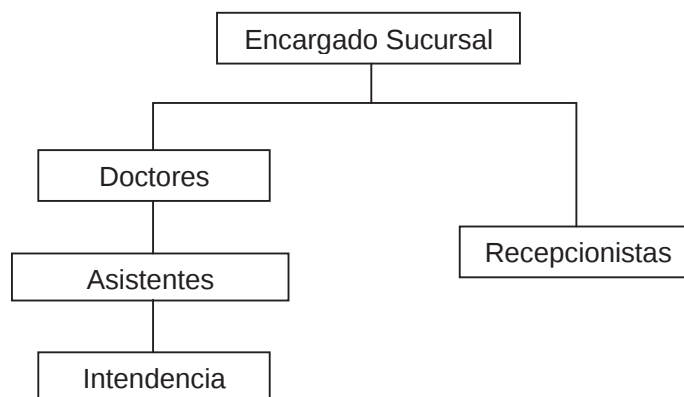


Figura 8. Organigrama de Sucursal 3, Clínica Dental.



3.1.3. Descripción de puestos.

Una vez plasmada la estructura jerárquica de Clínica Dental, describiremos cada uno de los puestos con que cuenta.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL					
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.					
<table border="1"> <tr> <td>NOMBRE DEL PUESTO:</td> <td>DIRECTOR GENERAL</td> </tr> <tr> <td>CODIGO DEL PUESTO:</td> <td>001</td> </tr> </table>		NOMBRE DEL PUESTO:	DIRECTOR GENERAL	CODIGO DEL PUESTO:	001
NOMBRE DEL PUESTO:	DIRECTOR GENERAL				
CODIGO DEL PUESTO:	001				
B. MISIÓN DEL PUESTO					
ES LA CABEZA DE LA ORGANIZACIÓN Y SU MISIÓN SERÁ ORGANIZAR, DIRIGIR, CONTROLAR, COORDINAR, ANALIZAR, CALCULAR Y DEDUCIR EL TRABAJO DE LA EMPRESA, ADEMAS DE DISEÑAR, IMPLANTAR Y GESTIONAR LAS ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y ACTIVIDADES DE LA COMPAÑÍA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, DE ACUERDO A LAS DIRECTRICES DE LA EMPRESA. SU PRINCIPAL RESPONSABILIDAD SERÁ LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS Y RETABILIDAD QUE SE ESTABLEZCAN, EN CONSONANCIA CON LOS PLANES DE CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.					
C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN					
OBJETIVO 1	COORDINAR, INTEGRAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA ESTABLECER UNA CLÍNICA DENTAL, MEDIANTE UN ESTUDIO DE MARKETING CON LA FINALIDAD DE LOCALIZAR EL PUNTO IDEAL DENTRO DE UNA CIUDAD DETERMINADA.				
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN				
FUNCIÓN 1	LOCALIZAR LAS AVENIDAS PRINCIPALES DE UNA CIUDAD.				
FUNCIÓN 2	MEDIR LA AFLUENCIA DE GENTE EN DIFERENTES PUNTOS DE DICHAS AVENIDAS CON BASE EN LA OBSERVACIÓN Y REALIZAR LAS ENCUESTAS NECESARIAS TOMANDO UNA MUESTRA.				
FUNCIÓN 3	INVESTIGAR COSTOS DE ESTABLECIMIENTOS Y DE OPERACIÓN EN DICHA ZONA.				
OBJETIVO 2	PLANEAR, EVALUAR Y SELECCIONAR LOS RECURSOS HUMANOS QUE FORMARÁN PARTE DE LA EMPRESA, PARA EN UN MOMENTO DADO CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS GENERALES DE ÉSTA.				
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN				
FUNCIÓN 1	ESTE APARTADO SE REFIERE PRINCIPALMENTE AL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS DENTISTAS Y ASISTENTES QUE SE INTEGRARÁN A LA EMPRESA; AUNQUE PODRÍA REALIZAR ESTA MISMA ACTIVIDAD EN AUSENCIA DEL ENCARGADO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL TRATÁNDOSE DE OTROS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN.				
FUNCIÓN 2	SUPERVISAR QUE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS DENTISTAS Y ASISTENTES DURANTE SU JORNADA LABORAL, CUMPLAN CON LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA Y DAR ASESORÍA A ESTOS PARA UN BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES.				

FUNCIÓN 3		BUSCAR A LAS PERSONAS O CURSOS ADECUADOS PARA BRINDAR AL PERSONAL CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, CON EL OBJETIVO DE SER MEJORES PERSONAS Y PROFESIONISTAS.
OBJETIVO 3	INVESTIGAR, ANALIZAR Y AUTORIZAR LOS FINANCIAMIENTOS QUE PROMUEVAN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, PRINCIPALMENTE EN LA COMPRA DE MOBILIARIO, EQUIPO O MATERIAL DENTAL, Y DE FORMA GENERAL PLANEAR Y CONTROLAR LOS PRESUPUESTOS.	
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO		DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		DAR A CONOCER LA CLÍNICA DENTAL Y GENERAR LAS RELACIONES PÚBLICAS NECESARIAS MEDIANTE LA ASISTENCIA A CONGRESOS DENTALES, EXPO-DENTAL, PRESENTACIONES DE MARCAS, ETC., PARA OBTENER CRÉDITOS ACCESIBLES.
FUNCIÓN 2		ANALIZAR Y COMPARAR LOS PRECIOS, FACILIDADES DE PAGO Y TASA DE INTERES, PARA ELEGIR EL FINANCIAMIENTO IDÓNEO.
FUNCIÓN 3		REALIZAR PRESUPUESTOS REQUERIDOS POR LA EMPRESA.
OBJETIVO 4	DISEÑAR, ANALIZAR Y SELECCIONAR LA PUBLICIDAD Y LOS MEDIOS ADECUADOS PARA DARLA A CONOCER, CONSIDERANDO PRINCIPALMENTE PRECIOS DE PUBLICIDAD, EL RENOMBRE DEL MEDIO Y LA AUDIENCIA A QUIEN ESTA DIRIGIDA.	
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO		DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		ELABORAR EL DISEÑO DE PUBLICIDAD PARA PERIODICO Y REDACTAR LOS SPOTS DE RADIO COMO PUBLICIDAD PRINCIPAL.
FUNCIÓN 2		SOLICITAR COTIZACIONES Y ELEGIR LOS PAQUETES MAS CONVENIENTES PARA DICHOS SERVICIOS.
OBJETIVO 5	ASIGNAR LOS PRECIOS A CADA TRATAMIENTO DENTAL, BASANDOLOS EN LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MATERIA PRIMA, ASI COMO ELEGIR LAS PROMOCIONES QUE ESTARÁN VIGENTES EN UN PERIODO DETERMINADO.	
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO		DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		ANALIZAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y MATERIA PRIMA, DE ACUERDO A LOS PRECIOS DE COMPRA ACTUALES.
FUNCIÓN 2		EN BASE A LO ANTERIOR, ASIGNAR LOS PRECIOS A CADA TRATAMIENTO DENTAL, TOMANDO EN CUENTA ADEMÁS LOS COSTOS DE MANO DE OBRA DE ACUERDO A LA TABLA DE COMISIONES QUE CORRESPONDE A CADA DOCTOR.
FUNCIÓN 3		SUPERVISAR EL MANTENIMIENTO DE LAS CLINICAS
II. PERFIL DEL PUESTO		
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.		
NIVEL DE ESTUDIOS:	LICENCIATURA, ESPECIALIDAD Y/O MAESTRIA	
GRADO DE AVANCE:	CARRERA TERMINADA, TITULO Y CEDULA PROFESIONAL	

ÁREAS DE CONOCIMIENTO:										
	1.-	ODONTOLOGIA GENERAL								
	2.-	ADMINISTRACIÓN GENERAL Y RH								
	3.-	PUBLICIDAD Y MARKETING								
	4.-	FINANZAS								
	5.-	COMPUTACIÓN								
	6.-	RELACIONES PÚBLICAS								
	7.-	CONTABILIDAD								
	8.-	NORMATIVIDAD DE SALUBRIDAD								
SOFTWARE REQUERIDO:										
	1.-	SOFTWARE DE DIBUJO Y DISEÑO								
	2.-	PAQUETERIA OFFICE								
	3.-	INTERNET								
	4.-	BANCANET EN LINEA								
	5.-	TEAM VIEWER								
	6.-	SOFTWARE PARA EQUIPO DENTAL								
OTROS:										
	1.-	EQUIPO E INSTRUMENTAL ODONTOLÓGICO								
	2.-	EQUIPO DE LABORATORIO DENTAL								
	3.-	MANEJO DE COMPUTADORA								
	4.-	TELÉFONO Y FAX, SCANNER								
B. EXPERIENCIA LABORAL:										
<table border="1"> <tr> <td>MÍNIMO DE EXPERIENCIA:</td> <td>4 AÑOS</td> </tr> </table>			MÍNIMO DE EXPERIENCIA:	4 AÑOS						
MÍNIMO DE EXPERIENCIA:	4 AÑOS									
<table border="1"> <tr> <td>ÁREAS DE EXPERIENCIA:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.-</td> <td>ODONTOLOGÍA</td> </tr> <tr> <td>2.-</td> <td>GERENCIA GENERAL</td> </tr> <tr> <td>3.-</td> <td>VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE</td> </tr> </table>			ÁREAS DE EXPERIENCIA:		1.-	ODONTOLOGÍA	2.-	GERENCIA GENERAL	3.-	VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE
ÁREAS DE EXPERIENCIA:										
1.-	ODONTOLOGÍA									
2.-	GERENCIA GENERAL									
3.-	VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE									
C. CONDICIONES DE TRABAJO:										
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI	FRECUENCIA: OCASIONAL								
CAMBIO DE RESIDENCIA:	NO	HORARIO DE TRABAJO: DIURNO								

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:	SI	EL OCUPANTE DEL PUESTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE RIESGO Y/O ADVERSAS, CONSIDERANDO LA NECESIDAD DE VIAJAR.																									
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS (CARACTERÍSTICAS FÍSICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO):		NO																									
EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:	SI	EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA:	NO																								
D. CAPACIDADES GERENCIALES.																											
	<table><thead><tr><th colspan="2">CAPACIDAD</th><th>NIVEL DE DOMINIO</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.-</td><td>VISIÓN ESTRATEGICA</td><td>3</td></tr><tr><td>2.-</td><td>LIDERAZGO</td><td>3</td></tr><tr><td>3.-</td><td>ORIENTACION A RESULTADOS</td><td>3</td></tr><tr><td>4.-</td><td>TRABAJO EN EQUIPO</td><td>3</td></tr><tr><td>5.-</td><td>NEGOCIACIÓN</td><td>3</td></tr><tr><td>6.-</td><td>EMPRENDEDOR</td><td>3</td></tr><tr><td>7.-</td><td>CREATIVO</td><td>3</td></tr></tbody></table>		CAPACIDAD		NIVEL DE DOMINIO	1.-	VISIÓN ESTRATEGICA	3	2.-	LIDERAZGO	3	3.-	ORIENTACION A RESULTADOS	3	4.-	TRABAJO EN EQUIPO	3	5.-	NEGOCIACIÓN	3	6.-	EMPRENDEDOR	3	7.-	CREATIVO	3	
CAPACIDAD		NIVEL DE DOMINIO																									
1.-	VISIÓN ESTRATEGICA	3																									
2.-	LIDERAZGO	3																									
3.-	ORIENTACION A RESULTADOS	3																									
4.-	TRABAJO EN EQUIPO	3																									
5.-	NEGOCIACIÓN	3																									
6.-	EMPRENDEDOR	3																									
7.-	CREATIVO	3																									
E. OBSERVACIONES.																											
Ocupante del puesto: Nombre y firma Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma																											

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL							
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.							
	<table border="1"> <tr> <td>NOMBRE DEL PUESTO:</td> <td>ADMINISTRADOR GENERAL</td> </tr> <tr> <td>CODIGO DEL PUESTO:</td> <td>OO2</td> </tr> <tr> <td>JEFE INMEDIATO:</td> <td>DIRECTOR GENERAL</td> </tr> </table>	NOMBRE DEL PUESTO:	ADMINISTRADOR GENERAL	CODIGO DEL PUESTO:	OO2	JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR GENERAL
NOMBRE DEL PUESTO:	ADMINISTRADOR GENERAL						
CODIGO DEL PUESTO:	OO2						
JEFE INMEDIATO:	DIRECTOR GENERAL						
B. MISIÓN DEL PUESTO							
SU MISIÓN CONSISTIRÁ PRINCIPALMENTE EN SOLICITAR, ANALIZAR Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS TÉCNICOS, FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS, PARA PODER HACER USO DE ELLOS EN TIEMPO Y FORMA REQUERIDOS POR LA DIRECCIÓN Y LAS DIFERENTES ÁREAS QUE LO NECESITEN.							
C. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO Y FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN							
OBJETIVO 1	REALIZAR INVENTARIO DE MATERIAL DENTAL, VIGILAR QUE SE ESTE ENTREGANDO EN TIEMPO Y FORMA Y SOLICITAR A SU VEZ COTIZACIONES DE MOBILIARIO Y MATERIAL DENTAL FALTANTE EN LA CLÍNICA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ÉSTA.						
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN						
FUNCIÓN 1	VERIFICAR LOS STOCK DE MATERIAL. SIEMPRE DEBE DE HABER UN MÍNIMO EN ALMACEN PARA SU PRONTA DISTRIBUCIÓN.						
FUNCIÓN 2	ELABORAR LISTAS DE MOBILIARIO Y MATERIAL DENTAL A COTIZAR.						
FUNCIÓN 3	ENVIAR VIA FAX O CORREO ELECTRONICO EL MATERIAL A COTIZAR A LOS DIFERENTES PROVEEDORES LOCALES O FORÁNEOS, EN BASE A LO REQUERIDO.						
FUNCIÓN 4	UNA VEZ RECIBIDA LA COTIZACIÓN, ANALIZAR LOS COSTOS DE INSUMOS ASI COMO DE PAQUETERIA (SI SE REQUIERE), PARA PODER LEVANTAR EL PEDIDO CORRESPONDIENTE CONSIDERANDO PRECIOS Y CALIDAD DEL DICHOS PRODUCTOS.						
FUNCIÓN 5	INGRESAR MATERIAL EN ALMACEN Y SISTEMA.						
FUNCIÓN 6	PROVEER A LAS TRES CLINICAS EN TIEMPO Y FORMA EL MATERIAL REQUERIDO PARA DAR SERVICIO AL PACIENTE.						
OBJETIVO 2	COORDINAR EL TRABAJO QUE SE REALIZA EN CADA CLINICA RESPECTO AL SERVICIO, ATENCIÓN AL PÚBLICO Y EN EL ÁREA DE RECEPCIÓN Y CAJA.						
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN						
FUNCIÓN 1	REVISAR Y CONTABILIZAR LOS CORTES DIARIOS DE CAJA, VERIFICAR QUE ESTEN REALIZADOS CORRECTAMENTE Y CUADREN CON EL DINERO QUE ESTA EN CAJA.						

FUNCIÓN 2	VERIFICAR QUE LOS SALIDAS EN CAJA PARA PAGO DE TRABAJOS DE LABORATORIO DENTAL SEAN CORRECTOS Y QUE CORRESPONDAN AL MONTO PROPORCIONAL DE ACUERDO AL TOTAL DEL TRATAMIENTO.
FUNCIÓN 3	REVISAR LOS CIERRES DE LOTE DE LAS DISTINTAS TERMINALES BANCARIAS.
FUNCIÓN 4	VERIFICAR QUE EL PROCEDIMIENTO PARA AGENDAR A UN PACIENTE SEA EFECTUADO DE LA MEJOR MANERA.
FUNCIÓN 5	COMPROBAR QUE SE HAYA ASIGNADO EL PORCENTAJE DE COMISIÓN ADECUADO PARA EL PAGO A LOS ESPECIALISTAS.
FUNCIÓN 6	REVISAR QUE LAS NOTAS DE VENTA Y RECIBOS DE HONORARIOS ESTEN ELABORADAS CORRECTAMENTE.
FUNCIÓN 7	CORROBORAR QUE SE AVISE EN TIEMPO LAS CITAS A LOS ESPECIALISTAS Y A SU VEZ CONFIRMANDOLAS A LOS PACIENTES.
FUNCIÓN 8	VERIFICAR QUE LAS CUENTAS DE CRÉDITO DE LOS PACIENTES NO ESTEN VENCIDAS Y QUE SE ESTEN DANDO LOS AVISOS EN RECEPCIÓN.
FUNCIÓN 9	AUTORIZAR CUALQUIER MOVIMIENTO EN CAJA RESPECTO A SALIDAS DE EFECTIVO.
FUNCIÓN 10	ORIENTAR AL PERSONAL EN LO QUE CORRESPONDA A LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA OFRECER UN MEJOR SERVICIO.
FUNCIÓN 11	DAR SOLUCIÓN A CUALQUIER SITUACIÓN QUE YA NO SE PUEDA RESOLVER A NIVEL OPERACIONAL.
OBJETIVO 3	ANALIZAR Y DETERMINAR LA MEJOR DISTRIBUCIÓN DEL RECURSO FINANCIERO.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1	VERIFICAR QUE LOS INGRESOS A LAS CUENTAS BANCARIAS COINCIDAN CON LO REPORTADO EN LOS CORTES DIARIOS.
FUNCIÓN 2	AGENDAR Y REALIZAR LOS PAGOS A LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS O PROVEEDORES CONFORME AL CONTRATO ESTABLECIDO EN CASO DE CRÉDITO O CUALQUIER SERVICIO QUE SE PRESTE A LA CLÍNICA.
FUNCIÓN 3	PRESENTAR INFORMES DE INGRESOS Y EGRESOS DE LA CLINICA A LA DIRECCIÓN GENERAL PARA LA TOMA DE DESICIONES.
OBJETIVO 4	ANALIZAR, EVALUAR Y SELECCIONAR LAS MEJORES OPCIONES PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE TODO LO RELACIONADO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL CONFOME A LO REQUERIDO PARA EL PUESTO, CON EL VISTO BUENO DE LA DIRECCIÓN GENERAL.
FUNCIÓN 2	INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN AL NUEVO PERSONAL, QUE DEPENDIENDO DEL PUESTO QUE SE TRATE, SERÁ PROPORCIONADA POR UN DENTISTA (EL ENCARGADO DE SUCURSAL O EL DIRECTOR GENERAL) Ó POR LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.

FUNCIÓN 3		PROMOVER UN AMBIENTE LABORAL ADECUADO PARA EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.
FUNCIÓN 4		DAR SOLUCIÓN JUNTO A LA DIRECCIÓN GENERAL A PETICIONES Y CONFLICTOS LABORALES DE CADA TRABAJADOR.
FUNCIÓN 5		ELABORAR Y ESTABLECER LOS HORARIOS DE TRABAJO PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL.
FUNCIÓN 6		PROGRAMAR LOS PERIODOS VACACIONALES A CADA TRABAJADOR CONFORME A SU ANTIGÜEDAD.
FUNCIÓN 7		EVALUAR Y AUTORIZAR LOS PERMISOS CON GOCE O SIN GOCE DE SUELDO DE ACUERDO A LA SITUACIÓN QUE SE PRESENTE.
FUNCIÓN 8		REALIZAR LAS ALTAS Y BAJAS DE TRABAJADORES AL IMSS, MEDIANTE LA ASESORÍA DEL C.P.
FUNCIÓN 9		ELABORAR LA NOMINA QUINCENAL DE LA EMPRESA.
FUNCIÓN 10		PROGRAMAR LAS REUNIONES PERIÓDICAS PARA TODO EL PERSONAL.
FUNCIÓN 11		ELABORAR PROGRAMAS DE INCENTIVOS EN COLABORACIÓN CON LA DIRECCIÓN GENERAL.
OBJETIVO 5	EFECTUAR TRABAJO CONTABLE CON LA ASESORÍA DEL CONTADOR EXTERNO.	
FUNCIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DEL OBJETIVO		DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN
FUNCIÓN 1		CAPTURAR INGRESOS Y EGRESOS EN EL PROGRAMA CONTABLE PARA POSTERIORMENTE SE PUEDA TENER INFORMACIÓN INMEDIATA Y VERAZ.
FUNCIÓN 2		LLEVAR LA CONTABILIDAD DE DOCTORES QUE TRABAJAN BAJO UN ESQUEMA DE COMISIÓN PARA LA CLÍNICA.
FUNCIÓN 3		EMITIR Y EFECTUAR LOS DIVERSOS PAGOS DE IMPUESTOS CORRESPONDIENTES, TANTO DE LA EMPRESA COMO DE COMISIONISTAS.
II. PERFIL DEL PUESTO		
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.		
NIVEL DE ESTUDIOS:		LICENCIATURA
GRADO DE AVANCE:		CARRERA TERMINADA, TITULO Y CEDULA PROFESIONAL
ÁREAS DE CONOCIMIENTO:		
	1.-	ADMINISTRACIÓN GENERAL Y RH
	2.-	NOCIONES DE PUBLICIDAD Y MARKETING
	3.-	CONTABILIDAD
	4.-	RELACIONES PÚBLICAS
	5.-	COMPRAS E INVENTARIOS DE ALMACÉN
	6.-	COMPUTACIÓN

7.-		ATENCIÓN AL CLIENTE	
SOFTWARE REQUERIDO:			
	1.-	PAQUETERIA OFFICE	
	2.-	INTERNET	
	3.-	BANCANET EN LINEA	
	4.-	SI FISCAL	
	5.-	CONTPAQ/ADMINPAQ	
	6.-	SUA	
	7.-	NOMINA FACIL	
OTROS:			
	1.-	TELEFONO Y FAX, SCANER	
	2.-	MANEJO DE COMPUTADORA	
	3.-	MANEJO DE TERMINALES PUNTO DE VENTA	
	4.-	TEAM VIEWER	
B. EXPERIENCIA LABORAL:			
		MÍNIMO DE EXPERIENCIA:	2
		AREAS DE EXPERIENCIA:	
	1.-	ADMINISTRACIÓN GENERAL	
	2.-	RECURSOS HUMANOS	
	3.-	CONTABILIDAD	
	4.-	VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE	
C. CONDICIONES DE TRABAJO:			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI	FRECUENCIA:	OCASIONAL
CAMBIO DE RESIDENCIA:	SI	HORARIO DE TRABAJO:	DIURNO
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:	SI	EL OCUPANTE DEL PUESTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE RIESGO Y/O ADVERSAS, CONSIDERANDO LA NECESIDAD DE VIAJAR.	
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS (CARACTERÍSTICAS FÍSICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO):		NO	

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:	SI	EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA:	NO
D. CAPACIDADES GERENCIALES.			
	CAPACIDAD		NIVEL DE DOMINIO
	1.-	VISIÓN ESTRATEGICA	3
	2.-	LIDERAZGO	3
	3.-	ORIENTACION A RESULTADOS	3
	4.-	TRABAJO EN EQUIPO	3
	5.-	NEGOCIACIÓN	3
	6.-	EMPRENDEDOR	3
E. OBSERVACIONES.			
Ocupante del puesto: Nombre y firma Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL							
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.							
	<table> <tr> <td>NOMBRE DEL PUESTO:</td><td>CIRUJANO DENTISTA</td></tr> <tr> <td>CODIGO DEL PUESTO:</td><td>003</td></tr> <tr> <td>JEFE INMEDIATO:</td><td>ADMINISTRADOR GENERAL</td></tr> </table>	NOMBRE DEL PUESTO:	CIRUJANO DENTISTA	CODIGO DEL PUESTO:	003	JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR GENERAL
NOMBRE DEL PUESTO:	CIRUJANO DENTISTA						
CODIGO DEL PUESTO:	003						
JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRADOR GENERAL						
B. MISIÓN DEL PUESTO.							
DIAGNOSTICAR, PRESUPUESTAR Y DAR SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DENTALES QUE PRESENTA UN PACIENTE.							
C. FUNCIONES DEL PUESTO.							
FUNCIONES DEL PUESTO.	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN						
FUNCIÓN 1	RECIBIR Y LLEVAR AL PACIENTE AL CONSULTORIO DONDE SE LE DARÁ ATENCIÓN DENTAL.						
FUNCIÓN 2	REALIZAR UN DIAGNÓSTICO GENERAL AL PACIENTE PARA POSTERIORMENTE ELABORAR UNA HISTORIA CLÍNICA.						
FUNCIÓN 3	OFRECER AL PACIENTE LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS PARA ATENDER SU PROBLEMA DENTAL Y AL MISMO TIEMPO INFORMARLE SOBRE LOS COSTOS QUE ESTE IMPLICA (HACER LABOR DE VENTA).						
FUNCIÓN 4	SI EL TRATAMIENTO LO REQUIERE, CANALIZAR AL PACIENTE CON EL ESPECIALISTA INDICADO PARA UNA MEJOR ATENCIÓN.						
FUNCIÓN 5	ES NECESARIO HABLAR AL PACIENTE CON LA VERDAD Y SI EL PACIENTE INSISTE EN QUE SE LE REALICE UN TRATAMIENTO Y ESTE NO ES EL ADECUADO, PROCEDER A FIRMAR UNA CARTA RESPONSIVA, QUE PARA CIERTOS TRATAMIENTOS APLICA DE FORMA OBLIGATORIA.						
FUNCIÓN 6	PARA ALGUNOS TRATAMIENTOS, SE TIENE QUE DAR INFORMACIÓN ADICIONAL DE CUIDADOS ESPECIALES.						
FUNCIÓN 7	UTILIZAR EL EQUIPO Y MATERIAL DENTAL ADECUADO PARA BRINDARLE AL PACIENTE UNA ATENCIÓN DE CALIDAD Y GARANTÍA EN EL TRABAJO.						
FUNCIÓN 8	INFORMAR AL PACIENTE EL TIEMPO APROXIMADO EN EL QUE CONCLUIRÁ SU SERVICIO DENTAL Y LAS DIVERSAS FORMAS DE PAGO.						
FUNCIÓN 9	EN EL CASO DE QUE EL TRATAMIENTO DENTAL INCLUYA TRABAJOS DE LABORATORIO, SE TIENEN QUE CONSIDERAR LAS FECHAS PARA LA ENTREGA DE ESTOS Y PODER CITAR NUEVAMENTE AL PACIENTE PARA LA PRUEBA Y COLOCACIÓN.						
FUNCIÓN 10	LLEVAR EL PACIENTE HASTA RECEPCIÓN PARA QUE EL DOCTOR AVISE RESPECTO DEL TRATAMIENTO Y SU COSTO TOTAL.						
FUNCIÓN 11	UTILIZAR LOS APARATOS DENTALES ADECUADAMENTE.						
FUNCIONES ADICIONALES	DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA, CUANDO SE TRATASE DE UN ENCARGADO DE SUCURSAL (QUE ES UN DENTISTA), ESTE TIENE FUNCIONES ADICIONALES COMO:						
FUNCIÓN 12	INFORMAR A TODO EL PERSONAL RESPECTO DE CUALQUIER COMUNICADO EMITIDO POR LA DIRECCIÓN GENERAL O POR LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.						

FUNCIÓN 13	VIGILAR QUE EL PERSONAL MANTENGA EN ORDEN LAS INSTALACIONES, ASI COMO EL CUIDADO DEL MOBILIARIO, INSTRUMENTAL Y MATERIAL DENTAL.		
FUNCIÓN 14	PROPICIAR EL BUEN AMBIENTE LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA SUCURSAL.		
II. PERFIL DEL PUESTO			
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.			
NIVEL DE ESTUDIOS:	LICENCIATURA		
GRADO DE AVANCE:	CARRERA TERMINADA, TITULO Y CEDULA PROFESIONAL		
ÁREAS DE CONOCIMIENTO:			
	1.-	ODONTOLOGÍA GENERAL	
	2.-	COMPUTACIÓN	
	3.-	VENTAS	
	4.-	ATENCIÓN AL CLIENTE	
SOFTWARE REQUERIDO:			
	1.-	PAQUETERIA OFFICE	
	2.-	INTERNET	
	3.-	SOFTWARE PARA EQUIPO DENTAL	
OTROS:			
	1.-	TELEFONO Y FAX, SCANNER	
	2.-	MANEJO DE COMPUTADORA	
	3.-	EQUIPO DENTAL	
B. EXPERIENCIA LABORAL:			
		MÍNIMO DE EXPERIENCIA:	6 MESES
		ÁREAS DE EXPERIENCIA:	
	1.-	ODONTOLOGÍA	
	2.-	VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE	
	3.-		
C. CONDICIONES DE TRABAJO:			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	NO	FRECUENCIA:	N/A
CAMBIO DE RESIDENCIA:	SI	HORARIO DE TRABAJO:	DIURNO

CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:

SI

EL OCUPANTE DEL PUESTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE RIESGO Y/O ADVERSAS, CONSIDERANDO EL CONTACTO DIRECTO CON EL PACIENTE Y QUE SE TRABAJA CON MATERIAL Y SUSTANCIAS QUE PUEDEN SER DAÑINOS PARA LA PERSONA.

ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS (CARACTERÍSTICAS FÍSICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO):

NO

EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:

SI

EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA:

NO

D. CAPACIDADES.

	CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO
1.-	ORIENTACION A RESULTADOS	2
2.-	TRABAJO EN EQUIPO	2
3.-	NEGOCIACIÓN	2

E. OBSERVACIONES.

Ocupante del puesto: Nombre y firma

Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL							
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.							
	<table border="1"> <tr> <td>NOMBRE DEL PUESTO:</td> <td>ASISTENTE DENTAL</td> </tr> <tr> <td>CODIGO DEL PUESTO:</td> <td>004</td> </tr> <tr> <td>JEFE INMEDIATO:</td> <td>ENCARGADO DE SUCURSAL</td> </tr> </table>	NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DENTAL	CODIGO DEL PUESTO:	004	JEFE INMEDIATO:	ENCARGADO DE SUCURSAL
NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE DENTAL						
CODIGO DEL PUESTO:	004						
JEFE INMEDIATO:	ENCARGADO DE SUCURSAL						
B. MISIÓN DEL PUESTO.							
SU MISIÓN PRINCIPAL SERÁ ASISTIR A LOS DENTISTAS O ESPECIALISTAS, DURANTE LA ATENCIÓN A LOS PACIENTES.							
C. FUNCIONES DEL PUESTO.							
	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN						
FUNCIÓN 1	CONSULTAR LA AGENDA PARA CONOCER LOS HORARIOS EN QUE HAY PACIENTES.						
FUNCIÓN 2	VERIFICAR CON EL DOCTOR QUE TRATAMIENTO REQUIERE DICHO PACIENTE PARA QUE EN BASE A ESA INFORMACIÓN, SE PUEDA LLEVAR HASTA LA UNIDAD DENTAL, EL MATERIAL DENTAL NECESARIO PARA SU ATENCIÓN.						
FUNCIÓN 3	ESTAR AL PENDIENTE DE CUALQUIER MATERIAL QUE PUEDA REQUERIR EL EL DOCTOR O SI ASÍ LO SOLICITA, ASISTIR DIRECTAMENTE AL PACIENTE.						
FUNCIÓN 4	CUANDO EL DOCTOR FINALICE SU TRABAJO, RETIRAR TODOS LOS DESECHOS Y MATERIAL INSERVIBLE, SEPARAR LOS MATERIALES PUNZOCORTANTES O CONTAMINADOS Y COLOCARLOS EN SU DEBIDO LUGAR.						
FUNCIÓN 5	LIMPIAR Y DESINFECTAR LAS UNIDADES DENTALES.						
FUNCIÓN 6	LAVAR EL INSTRUMENTAL, SECARLO, ENVOLVERLO Y PONERLO A ESTERILIZAR.						
FUNCIÓN 7	RETIRAR MATERIAL DE ESTERILIZADOR Y COLOCARLO EN EL LUGAR INDICADO.						
FUNCIÓN 8	AYUDAR EN LA TOMA Y REVELADO DE RADIOGRAFÍAS.						
FUNCIÓN 9	VERIFICAR EL STOCK MINIMO DE MATERIAL DENTAL Y REQUERIR FALTANTES A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.						
FUNCIÓN 10	REVISAR QUE EL MOBILIARIO Y EQUIPO DENTAL ESTE SIEMPRE EN BUEN FUNCIONAMIENTO EN COORDINACIÓN CON EL ENCARGADO DE SUCURSAL.						
FUNCIÓN 11	EN OCASIONES, AYUDAR EN LA COTIZACIÓN DE MATERIAL DENTAL.						
II. PERFIL DEL PUESTO							
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.							
NIVEL DE ESTUDIOS:	PASANTE O ESTUDIANTE DE ODONTOLOGÍA						
GRADO DE AVANCE:	CARRERA TRUNCA O TERMINADA						

ÁREAS DE CONOCIMIENTO:			
	1.-	ODONTOLOGÍA GENERAL	
	2.-	COMPUTACIÓN	
	3.-	ATENCIÓN AL CLIENTE	
SOFTWARE REQUERIDO:			
	1.-	PAQUETERIA OFFICE	
	2.-	INTERNET	
	3.-	SOFTWARE PARA EQUIPO DENTAL	
OTROS:			
	1.-	TELEFONO Y FAX, SCANNER	
	2.-	MANEJO DE COMPUTADORA	
	3.-	EQUIPO DENTAL	
B. EXPERIENCIA LABORAL:			
		MÍNIMO DE EXPERIENCIA:	N/A
ÁREAS DE EXPERIENCIA:			
	1.-	ODONTOLOGÍA	
C. CONDICIONES DE TRABAJO:			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	NO	FRECUENCIA:	N/A
CAMBIO DE RESIDENCIA:	SI	HORARIO DE TRABAJO:	DIURNO
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:	SI	EL OCUPANTE DEL PUESTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE RIESGO Y/O ADVERSAS, CONSIDERANDO EL CONTACTO DIRECTO CON EL PACIENTE Y QUE SE TRABAJA CON MATERIAL Y SUSTANCIAS QUE PUEDEN SER DAÑINOS PARA LA PERSONA.	
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS (CARACTERÍSTICAS FÍSICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO):		NO	
EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:	NO	EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA:	NO

D. CAPACIDADES.			
	CAPACIDAD		NIVEL DE DOMINIO
	1.-	TRABAJO EN EQUIPO	2
	2.-	SER ORGANIZADO	3
E. OBSERVACIONES.			
Ocupante del puesto: Nombre y firma Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL							
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.							
	<table> <tr> <td>NOMBRE DEL PUESTO:</td><td>RECEPCIONISTA</td></tr> <tr> <td>CODIGO DEL PUESTO:</td><td>005</td></tr> <tr> <td>JEFE INMEDIATO:</td><td>ENCARGADO DE SUCURSAL</td></tr> </table>	NOMBRE DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA	CODIGO DEL PUESTO:	005	JEFE INMEDIATO:	ENCARGADO DE SUCURSAL
NOMBRE DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA						
CODIGO DEL PUESTO:	005						
JEFE INMEDIATO:	ENCARGADO DE SUCURSAL						
B. MISIÓN DEL PUESTO.							
SU MISIÓN ES DAR ATENCIÓN AL PÚBLICO EN GENERAL Y REALIZAR EL TRABAJO ADMINISTRATIVO GENERADO DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DENTALES.							
C. FUNCIONES DEL PUESTO.	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN						
FUNCIÓN 1	CONTESTAR LLAMADAS Y AGENDAR CITAS A LOS PACIENTES DE ACUERDO A LOS HORARIOS ESTABLECIDOS PARA CADA DOCTOR.						
FUNCIÓN 2	RECIBIR A LOS PACIENTES EN EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTAN A SU CITA E INFORMAR AL DOCTOR QUE CORRESPONDA. EN CASO DE QUE SEA UN PACIENTE DE PRIMERA VEZ, VERIFICAR QUE DOCTOR SE ENCUENTRA DESOCUPADO PARA QUE PUEDA ATENDERLO.						
FUNCIÓN 3	DAR INFORMACIÓN AL CLIENTE ACERCA DE TRATAMIENTOS DENTALES Y PRECIOS, DE SER REQUERIDO, SE SOLICITARÁ ASISTENCIA DE LOS DOCTORES PARA COMPLEMENTAR LA INFORMACIÓN.						
FUNCIÓN 4	COBRAR A LOS PACIENTES EL TRATAMIENTO DENTAL REALIZADO, CONFORME A PRESUPUESTO REALIZADO POR EL DENTISTA. LOS COBROS PUEDEN SER EN EFECTIVO O TARJETA DE DEBITO O CREDITO, EN ESTA ÚLTIMA OPCIÓN, PUEDE SER UNA VENTA NORMAL O PLAZOS FIJOS (6 Y 12 MESES).						
FUNCIÓN 5	INGRESAR LA INFORMACIÓN DEL RECIBO DE COBRO EN EL CORTE DIARIO DE CAJA.						
FUNCIÓN 6	INFORMAR A LOS TECNICOS DENTALES DE LOS TRABAJOS A REALIZARSE Y SOLICITAR EL TIEMPO DE ENTREGA A LA CLÍNICA.						
FUNCIÓN 7	REALIZAR PAGOS A TECNICOS DENTALES CUANDO ALGUNO DE LOS TRATAMIENTOS REQUIERA DE ESTE SERVICIO.						
FUNCIÓN 8	RESPECTO A LOS PACIENTES QUE REQUIERAN EL SERVICIO DE ALGUN ESPECIALISTA, RECEPCIÓN ESTARÁ A CARGO DE VERIFICAR EN QUE FECHA Y HORA PODRÁ ÉSTE, ATENDER A DICHO PACIENTE, DE TAL MANERA QUE SE CONFIRME LA CITA TANTO CON EL ESPECIALISTA COMO CON EL PACIENTE.						
FUNCIÓN 9	EN EL CASO DE QUE ALGÚN PACIENTE CANCELE SU CITA, RECEPCIÓN INFORMARÁ A LOS DENTISTAS O ESPECIALISTAS.						
FUNCIÓN 10	REALIZAR EL PAGO CORRESPONDIENTE A CADA ESPECIALISTA CONFORME A LA TABLA DE COMISIONES Y ELABORAR SU COMPROBANTE DE PAGO.						
FUNCIÓN 11	ELABORAR NOTAS DE VENTA CUANDO SE REQUIERA (SÓLO EN CASO DE COBROS CON TERMINALES PUNTO DE VENTA).						
FUNCIÓN 12	ELABORAR RECIBOS DE HONORARIOS CUANDO ALGÚN PACIENTE LO SOLICITE. RECEPCIÓN REQUERIRÁ DATOS FISCALES Y PEDIR AUTORIZACIÓN A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.						

FUNCIÓN 13	REALIZAR LOS CORTES DIARIOS DE CAJA Y ENVIARLOS A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.														
FUNCIÓN 14	REALIZAR CORTES DE LAS TERMINALES PUNTO DE VENTA.														
FUNCIÓN 15	CUALQUIER MOVIMIENTO REALIZADO EN RECEPCIÓN, ÉSTA DEBERÁ INFORMAR A LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.														
II. PERFIL DEL PUESTO															
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.															
NIVEL DE ESTUDIOS:	PREPARATORIA TERMINADA O ESTUDIANTE DE LICENCIATURA														
GRADO DE AVANCE:	CARRERA TRUNCA														
ÁREAS DE CONOCIMIENTO:															
	1.-	COMPUTACIÓN													
	2.-	ATENCIÓN AL CLIENTE													
	3.-	VENTAS													
	4.-	MANEJO DE CAJA													
SOFTWARE REQUERIDO:															
	1.-	PAQUETERIA OFFICE													
	2.-	INTERNET													
	3.-	AGENDA													
OTROS:															
	1.-	TELEFONO Y FAX, SCANNER													
	2.-	MANEJO DE COMPUTADORA													
	3.-	MANEJO DE TERMINALES PUNTO DE VENTA													
B. EXPERIENCIA LABORAL:															
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">MÍNIMO DE EXPERIENCIA:</td> <td>6 MESES</td> </tr> </table>				MÍNIMO DE EXPERIENCIA:		6 MESES									
MÍNIMO DE EXPERIENCIA:		6 MESES													
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">AREAS DE EXPERIENCIA:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1.-</td> <td colspan="2">ATENCIÓN AL CLIENTE</td> </tr> <tr> <td>2.-</td> <td colspan="2">VENTAS</td> </tr> <tr> <td>3.-</td> <td colspan="2">CAJA</td> </tr> </table>				AREAS DE EXPERIENCIA:			1.-	ATENCIÓN AL CLIENTE		2.-	VENTAS		3.-	CAJA	
AREAS DE EXPERIENCIA:															
1.-	ATENCIÓN AL CLIENTE														
2.-	VENTAS														
3.-	CAJA														
C. CONDICIONES DE TRABAJO:															
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	NO	FRECUENCIA:	N/A												

CAMBIO DE RESIDENCIA:	NO	HORARIO DE TRABAJO:	DIURNO												
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:	NO	N/A													
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS (CARACTERÍSTICAS FÍSICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO):		NO													
EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:	SI	EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA:	NO												
D. CAPACIDADES.															
	<table><tr><td></td><td>CAPACIDAD</td><td>NIVEL DE DOMINIO</td></tr><tr><td>1.-</td><td>LIDERAZGO</td><td>2</td></tr><tr><td>2.-</td><td>TRABAJO EN EQUIPO</td><td>2</td></tr><tr><td>3.-</td><td>NEGOCIACIÓN</td><td>2</td></tr></table>			CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO	1.-	LIDERAZGO	2	2.-	TRABAJO EN EQUIPO	2	3.-	NEGOCIACIÓN	2	
	CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO													
1.-	LIDERAZGO	2													
2.-	TRABAJO EN EQUIPO	2													
3.-	NEGOCIACIÓN	2													
E. OBSERVACIONES.															
Ocupante del puesto: Nombre y firma Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma															

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL		
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.		
	NOMBRE DEL PUESTO:	PROMOTOR DE VENTAS
	CODIGO DEL PUESTO:	006
	JEFE INMEDIATO:	ADMINISTRACIÓN GENERAL
B. MISIÓN DEL PUESTO.		
SU MISIÓN SERÁ PROMOVER LOS SERVICIOS DENTALES FUERA DE LA CLINICA DE MANERA DIRECTA CON EL CLIENTE O EN EMPRESAS CON LAS QUE SE LLEGUE A REALIZAR ALGÚN CONVENIO.		
C. FUNCIONES DEL PUESTO.		
	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
FUNCIÓN 1	DAR A CONOCER POR MEDIO DEL VOLANTEO LOS SERVICIOS E INFORMACIÓN GENERAL DE LA CLÍNICA.	
FUNCIÓN 2	ATRAER AL CLIENTE CON LAS PROMOCIONES VIGENTES.	
FUNCIÓN 3	OFRECER LA TARJETA DE DESCUENTO QUE LE DA AL PACIENTE ACCESO A TODOS LOS DESCUENTOS EN LOS TRATAMIENTOS DENTALES.	
FUNCIÓN 4	EL PROMOTOR DE VENTAS SÓLO TIENE PERMITIDO VENDER LA TARJETA DE DESCUENTO, POR LO TANTO DEBE INFORMAR A LA RECEPCIÓN DE LA VENTA DE ÉSTA Y DAR UN RECIBO DE PAGO AL PACIENTE PARA EVITAR DUDAS Y CONFLICTOS, Y TAMBIEN QUE EL PROMOTOR PUEDA RECIBIR SU COMISIÓN.	
FUNCIÓN 5	EL LUGAR DE TRABAJO SERÁ FUERA DE CUALQUIERA DE LAS TRES CLÍNICAS, DONDE SE UBICARÁ UN STAN DE VENTAS.	
FUNCIÓN 6	SI LA DIRECCIÓN ASÍ LO REQUIERE, EL PROMOTOR ASISTIRÁ A LAS EMPRESAS CON LAS CUALES SE TENGA ALGÚN CONVENIO, PARA OFRECER UN SERVICIO MÁS COMPLETO.	
II. PERFIL DEL PUESTO		
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.		
NIVEL DE ESTUDIOS:	PREPARATORIA O ESTUDIANTE DE LICENCIATURA	
GRADO DE AVANCE:	CARRERA TRUNCA	
ÁREAS DE CONOCIMIENTO:		
	1.-	VENTAS
	2.-	ATENCIÓN AL CLIENTE
SOFTWARE REQUERIDO:		
	1.-	PAQUETERIA OFFICE

	2.-	INTERNET
OTROS:		
	1.-	TELÉFONO Y FAX, SCANNER
	2.-	MANEJO DE COMPUTADORA
B. EXPERIENCIA LABORAL:		
		MÍNIMO DE EXPERIENCIA: 1 AÑO
AREAS DE EXPERIENCIA:		
	1.-	VENTAS
	2.-	
C. CONDICIONES DE TRABAJO:		
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	SI	FRECUENCIA: OCASIONALMENTE
CAMBIO DE RESIDENCIA:	NO	HORARIO DE TRABAJO: DIURNO
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:	SI	EL OCUPANTE DEL PUESTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE RIESGO Y/O ADVERSAS, CONSIDERANDO LA NECESIDAD DE VIAJAR.
CARACTERÍSTICAS FÍSICAS:		EXCELENTE PRESENTACIÓN Y DISPOSICIÓN
EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:	NO	EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA: NO
D. CAPACIDADES.		
	CAPACIDAD	NIVEL DE DOMINIO
	1.- TRABAJO EN EQUIPO	2
	2.- ORIENTACION A RESULTADOS	3
	3.- NEGOCIACIÓN	3
E. OBSERVACIONES.		

Ocupante del puesto: Nombre y firma Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS CLINICA DENTAL		
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.		
	NOMBRE DEL PUESTO:	INTENDENTE
	CODIGO DEL PUESTO:	007
	JEFE INMEDIATO:	ENCARGADO DE SUCURSAL
B. MISIÓN DEL PUESTO.		
MANTENER LIMPIAS Y CONTINUAMENTE DURANTE EL HORARIO DE TRABAJO LAS INSTALACIONES DE LA CLÍNICA.		
C. FUNCIONES DEL PUESTO.		
FUNCIÓN 1	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
	ABRIR LAS INSTALACIONES Y COMENZAR LA LIMPIEZA EN LAS ÁREAS MAS COMUNES (RECEPCIÓN Y CONSULTORIO 1 Y 2) ANTES DE QUE LLEGUE EL PERSONAL Y CLIENTES.	
FUNCIÓN 2	LIMPIAR CON EL MATERIAL INDICADO LAS UNIDADES DENTALES Y ÁREA DE INSTRUMENTAL.	
FUNCIÓN 3	SACUDIR LOS CUADROS QUE ADORNAN LA CLÍNICA.	
FUNCIÓN 4	BARRER, TRAPEAR Y LAVAR BAÑOS.	
FUNCIÓN 5	MANTENER SIEMPRE LIMPIA EL ÁREA DE COMEDOR Y OFICINAS.	
FUNCIÓN 6	RECOGER LA BASURA DE TODOS LOS CONTENEDORES Y ENTREGAR AL CAMIÓN DE LA BASURA Y EN CASO DE RESIDUOS CONTAMINADOS ENTREGAR A PROTEECO.	
II. PERFIL DEL PUESTO		
A. ESCOLARIDAD Y/O ÁREAS DE CONOCIMIENTO.		
NIVEL DE ESTUDIOS:	SECUNDARIA COMO MÍNIMO	
GRADO DE AVANCE:	N/A	
OTROS:		
	1.-	TELEFONO
	2.-	ARTÍCULOS DE LIMPIEZA
B. EXPERIENCIA LABORAL:		
		MÍNIMO DE EXPERIENCIA: 6 MESES
AREAS DE EXPERIENCIA:		
	1.-	LIMPIEZA

C. CONDICIONES DE TRABAJO:			
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	NO	FRECUENCIA:	N/A
CAMBIO DE RESIDENCIA:	NO	HORARIO DE TRABAJO:	DIURNO
CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO:	SI	EL OCUPANTE DEL PUESTO SE ENCUENTRA SUJETO A CONDICIONES DE RIESGO Y/O ADVERSAS, CONSIDERANDO EL CONTACTO QUE TIENE CON RESIDUOS INFECTADOS, POR LO QUE SE REQUIERE USE LA ROPA E INSTRUMENTOS ADECUADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES.	
ESPECIFICACIONES ERGONÓMICAS (CARACTERÍSTICAS FÍSICAS REQUERIDAS POR EL PUESTO):		NO	
EL PUESTO ESTÁ BAJO CONDICIONES DE ESTRÉS:	NO	EL EJERCICIO DE SUS FUNCIONES PONE EN RIESGO AL OCUPANTE O SU FAMILIA:	NO
D. CAPACIDADES.			
	CAPACIDAD		NIVEL DE DOMINIO
	1.-	TRABAJO EN EQUIPO	1
E. OBSERVACIONES.			
Ocupante del puesto: Nombre y firma			
Encargado de Recursos Humanos: Nombre y firma			

3.1.4. Descripción de las competencias laborales para Clínica Dental.

Cabe hacer mención una vez más, que aunque se trate de una PyME, como es el caso de Clínica Dental, es fundamental que los elementos esenciales que conforman a una empresa queden asentados de la manera clara y detallada, pues son la base y sustento de cualquier organización, y que sin duda, sufrirá modificaciones y adaptaciones conforme al crecimiento de ésta.

En este caso, se ha desarrollado el caso práctico de una forma un tanto general, debido a que el tema está orientado al desarrollo de las competencias laborales en las PyME.

En éste sentido, en los siguientes párrafos se hace una adaptación breve de lo que se ha descrito en el capítulo anterior, a los puestos con que cuenta la Clínica Dental.

1. Director General.- es la cabeza de la organización, por lo que para la Clínica Dental debe ser preferentemente Cirujano Dentista titulado, con especialidad y/o maestría y contar con las siguientes características:

- Ser una persona con amplia visión.
- Emprendedor; tomar nuevos retos y riesgos para nuevos negocios.
- Ser un líder nato.
- Desarrollo de trabajo en equipo.
- Ser organizado.
- Una persona creativa, propositiva y abierta.
- Debe estar relacionado fuertemente con la tecnología y software de punta, y siempre dispuesto al cambio.
- Tener gusto por la lectura, el estudio y el desarrollo profesional.
- Carismático, amable, empático.
- Orientación del trabajo a resultados.
- Ser autosuficiente, tener iniciativa.
- Tener gusto por las ventas y la atención al cliente.
- Contar con conocimientos básicos de dirección y en sí, todo lo que engloba la administración.

2. Administrador General.- ocupa el segundo puesto jerárquicamente en la empresa y éste debe ser Licenciado en Administración, titulado preferentemente y/o con especialidad. Las características requeridas son:

- Ser emprendedor.
- Gusto por las ventas, negociación y atención al cliente.
- Debe ser una persona con carácter, ser un líder.
- Estar siempre dispuesto a los cambios.
- Dispuesto al trabajo en equipo.
- Ser organizado, tener iniciativa.
- Ser propositivo y abierto.
- Gusto por la lectura, el estudio y desarrollo profesional.
- Estar relacionado con la tecnología y software actuales, necesarios para el desempeño de las actividades.
- Tener orientación hacia resultados.
- Arriesgar y tomar los retos que se presenten.
- Ser carismático, empático, amable.
- Conocimientos en administración general y nociones de contabilidad.

3. Dentista.- en este caso, para que pueda ejercer su profesión dentro de Clínica Dental, requiere estar titulado y/o con especialidad, además de cubrir con los siguientes requisitos:

- Gusto por las ventas y atención al cliente.
- Debe de trabajar en equipo.
- Estar comprometido con su trabajo.
- Ser organizado.
- Emprendedor.
- Ser una persona capaz de solucionar ciertas situaciones que pudieran presentarse en la ejecución de sus labores.
- Propositivo.
- Gusto por el estudio y desarrollo profesional continuo.
- Conocer por lo menos el equipo y material para el desempeño de sus labores.
- Estar dispuesto al cambio.

4. Asistente dental.- depende jerárquicamente de los dentistas; para dicho puesto, se requiere que sea estudiante o pasante en odontología. Además de cumplir con lo siguiente:

- Debe ser una persona organizada.
- Estar dispuesto al trabajo en equipo.

- Gusto por el estudio y desarrollo profesional.
- Conocer por lo menos el equipo y material para el desempeño de sus funciones.
- Atención al cliente.

5. Recepcionista.- es parte fundamental en Clínica Dental, ya que es el primer contacto entre el paciente y la empresa. Se requiere haber concluido la preparatoria y/o ser estudiante de licenciatura. Además de ser una persona:

- Carismática y amable.
- Debe tener gusto por las ventas y atención al cliente.
- Manejar el equipo y herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
- Ser una persona organizada.
- Trabajar en equipo será indispensable.
- Gusto por el estudio y desarrollo profesional.
- Propositiva.
- Capaz de adaptarse al cambio.
- Participar en la toma de decisiones.

6. Promotor de ventas.- el promotor de ventas no es una persona que se encuentre involucrada al cien por ciento en la empresa, pues su trabajo será de campo, pero es elemental para el incremento de las ventas de la empresa. Se requiere haber concluido la preparatoria y/o ser estudiante de licenciatura, debe cumplir con lo siguiente:

- Ser un vendedor nato.
- Carismático, amable, dispuesto a servir y atender al cliente.
- Tener gusto por la lectura y el estudio.
- Ser un buen negociante.
- Y su trabajo debe estar orientado a resultados.
- Dispuesto a trabajar en equipo.
- Ser propositivo.

7. Intendencia.- se localiza en el último escalón del organigrama; requiere estudios mínimos de secundaria, y lo que enseguida se enlista:

- Estar comprometido con su trabajo.
- Ser una persona organizada y limpia.
- Debe conocer los artículos a utilizar para el desempeño de sus funciones, así como los procedimientos para la limpieza de ciertas áreas.
- Dispuesto a servir y trabajar en equipo.

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES

La clasificación de la empresa Mexicana está compuesta en su mayor parte por micro, pequeña y mediana empresa; y en un menor porcentaje por la gran empresa, lo cual nos habla de que las MiPyMes conforman la parte más importante del sector económico del país. Sin duda para el óptimo desarrollo de éstas, se necesita una estructura muy bien definida, con las áreas que vayan de acuerdo al giro y necesidades de la empresa. Las áreas que conforman a una empresa están interrelacionadas entre sí, no puede funcionar la una sin la otra, y dentro de este contexto localizamos el área de Recursos Humanos, que constituyen el activo elemental para el funcionamiento de una empresa; esta área busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, desarrollen todas las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos, para poder tener una armonía (entre todos los elementos que conforman a la organización).

Las competencias laborales deben interpretarse como un movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa, ante las transformaciones del mundo de la producción que en la actualidad se presentan. Su aplicación proporciona una matriz de conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño, haciendo que ésta área se vuelva más clara y efectiva prácticamente en todos sus procesos estratégicos. Asimismo, permitirá que las tareas asignadas a cada elemento de la organización, se desarrollen de una forma independiente o en equipo cuando así se requiera y por iniciativa propia sin tener un jefe que cuide de él para su realización.

Dicha investigación fue aplicada a Clínica Dental, clasificada como pequeña empresa y que sin duda, ha venido creciendo de forma significativa dentro de un sector muy importante para la sociedad como es el sector salud. La empresa en su origen, fue creada para asistir principalmente a un sector socioeconómico bajo-medio, pero se ha logrado comprobar que el cliente que más frecuencia presenta esta clasificado en un sector medio-alto; dado que lo planteado originalmente ha sido cambiante, la empresa se ha visto en la necesidad de mejorar distintos procesos, pues el mercado así lo ha requerido. En tanto que los procesos tienen

que mejorar, también se tiene que capacitar al recurso humano para generar mejoras en todas las áreas, pero sin dejar a un lado que el proceso de selección será fundamental para poder llegar el óptimo desarrollo de las competencias laborales. Además, y tal es el caso de Clínica Dental, se necesita de tecnología que vaya de la mano con todos los procesos necesarios para tener un resultado más preciso y medible.

A pesar de la buena respuesta que ha tenido Clínica Dental con el paso del tiempo, cabe mencionar que nunca existió una planeación adecuada, lo que creó dificultades al momento de su crecimiento ya ante un mercado más demandante.

Por ello, es importante que al emprender un negocio siempre sea con expectativas amplias, que, aunque en ese momento pueda tratarse de un micro empresa, el estar planeando, estructurando y creando nuevos canales para un futuro crecimiento, nos lleve a tener ya la base para poder lograr el éxito con lo que en ese momento pueda demandar la sociedad, economía, el gobierno y la misma empresa.

BIBLIOGRAFIA

Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. México: McGraw Hill.

Aparicio, M., González, F., Flores, B., & Chagolla, M. A. (2004). *La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoque para México*. Morelia: FeGoSa.

Arias, F. G. (1980). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Barajas, J. M. (1996). *Curso Introductorio a la Administración*. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal, Octava edición*. México: Prentice Hall.

Gelabert, M. P. (2006). *Recursos Humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

González, F., Icart, B. I., Chagolla, M. A., & Flores, B. (2003). *Diseño de Empresas de Orden Mundial*. Morelia: FeGoSa.

Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la Administración*. México: McGraw Hill.

Ibarra, A. A. (1999). *El cambiante escenario económico, social y laboral y las nuevas necesidades de formación*. Montevideo: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, n. 146.

Ibarra, A. A. (2000). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Montevideo: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional n. 149.

Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Certificación de competencias, del concepto a los sistemas*. Montevideo: Cinterfor no. 152.

Kotler, P. y. (2001). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Masseilot, H. (2000). *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Montevideo: Cinterfor.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.

Münch, L. G. (1997). *Fundamentos de Administración: casos y prácticas*. México: Trillas.

Reyes, P. A. (2005). *Administración de personal, primera parte*. México: Limusa.

FUENTES DE INTERNET:

<http://www.conocer.gob.mx>

<http://www.cinterfor.org.uy>

<http://www.ilo.org>