

Investigación empírica y análisis teórico

Competencias laborales para el sector de ferreterías y materiales de construcción en Ocotlán de Morelos, Oaxaca

Labor skills for the hardware and construction materials sector in Ocotlán de Morelos, Oaxaca

González Pérez, Guadalupe¹; Santos Martínez, Eddi Jacobo¹ y Espinosa Trujillo, Marco Antonio^{1*}

Resumen:

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de reclutamiento y selección en empresas del sector de ferreterías y materiales para la construcción, ubicadas en el municipio de Ocotlán de Morelos, Oaxaca. Con el diagnóstico y el análisis de puestos, se propuso un perfil de los puestos por competencias laborales. Para lograrlo, se aplicaron 7 cuestionarios en igual número de empresas. Se encontró que no existe un proceso formal para el reclutamiento y selección del personal. Se identificaron los conocimientos, habilidades, actitudes, formación y experiencia del personal que actualmente laboran en las organizaciones analizadas; y se propuso el perfil de los puestos con el enfoque de competencias.

Abstract

The objective of this research was to analyze the recruitment and selection process in companies of hardware and construction materials sector, located in the municipality of Ocotlán de Morelos, Oaxaca. With the diagnosis and analysis of the working places, a profile of the positions was proposed for labor skills. For that purpose, 7 questionnaires were applied in the same number of companies. We found that there is no formal process for the recruitment and selection. The knowledge, skills, attitudes, training and experience of the personnel that currently work in the analyzed organizations were identified; and the profile of the positions under the competence approach was proposed.

Palabras Clave: *Reclutamiento, selección, habilidades, conocimientos, actitudes, responsabilidades.*

Keywords: *Recruitment, selection, skills, knowledge, attitudes, responsibilities.*

¹Universidad NovaUniversitas

*Correspondencia: marco_trujillo@outlook.com

Desde sus orígenes, la Administración ha buscado la productividad de los trabajadores (Benítez, 2005); su definición menciona que ésta consiste en lograr cosas a través de otros (Reyes, 2004), empleando el poder y la autoridad.

Consecutivamente, la concepción que tenían las organizaciones sobre el personal cambió a un enfoque denominado recursos humanos (Gil, 2007). Los gerentes de recursos humanos pasaron de resolver problemas sindicales y desempeñarse como vigilantes a lograr una mayor competitividad de los trabajadores, planificar actividades y evaluar su impacto sobre los recursos financieros (López, 2010). Posteriormente se dio paso a la gerencia de talentos, donde el capital humano es fuente de creación de valor que repercute en la mejora continua de las áreas estratégicas de las empresas (Del Canto, 2011). El talento es un concepto integral “donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos” (Lozano, 2007, p. 149).

Las competencias laborales

El concepto de competencias es introducido a la nueva visión de los recursos humanos (Gil, 2007). Las competencias se pueden definir como los comportamientos que desarrollan las personas en un entorno específico y que tiene como fin el logro de un resultado con mayor eficiencia y eficacia (Tejada, 2003), dicho comportamiento se debe a las características innatas que posee cada persona, así como por sus habilidades y experiencias que adquiere (Lozano, 2007). Para Rodríguez y Posadas (2007), cuando se habla de competencias se refiere a las capacidades que han obtenido los individuos y que contribuyen a la solución de problemas.

El entorno en el que se desarrollan las organizaciones que buscan la calidad bajo un entorno competitivo, obliga a poner mayor atención en sus trabajadores y adopten una gestión humana por competencias (López, 2010). Específicamente, la gestión contempla la determinación, normalización, evaluación, transformación y certificación de competencias laborales, entre otras actividades (Sánchez, Marrero y Martínez, 2005); tiene por objetivo lograr un incremento en la productividad del personal que le permita una mayor competitividad de la organización (Mejía, Jaramillo y Bravo, 2006); lo que lo convierte en una de las herramienta más importantes con las que cuenta una empresa frente a la globalización (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, 2013).

Existen varias propuestas para clasificar a las competencias. De acuerdo con Escobar (2005), las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas: las primeras son aquellos atributos o rasgos que distinguen al trabajador como los conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea específica; y el segundo grupo de competencias la comprenden los comportamientos observables y habituales que contribuyen al éxito de una persona que ejerce una responsabilidad directiva. Además de las competencias genéricas y específicas, también se encuentran las competencias básicas que son aquellas que se deben cubrir mínimamente los trabajadores que están relacionados a conocimientos de índole formativa, tales como la lectura, redacción, comunicación verbal y realizar operaciones matemáticas básicas (Cariola y Quiroz, 1997; Hernández, 2011). Chávez (2012) señala que las personas tienen diferentes niveles de competencias relacionada con el saber (conocimientos), el hacer (habilidades y destrezas), estar (actitudes e intereses) y el querer hacer (motivaciones).

En este contexto, existen tres enfoques y escuelas relacionadas con el estudio de las competencias. Sánchez et al. (2005) y Guerrero, Valverde y Gorjup (2013) señalan que el enfoque conductista (escuela americana) se refiere al estudio de las características que posee el trabajador que lo conducen al éxito; la visión constructivista (escuela francesa) quienes consideran que las competencias emergen en los procesos de mejora; y la corriente funcionalista (escuela británica) hace énfasis en la capacidad de las personas, la cual se puede observar, entrenar, desarrollar y evaluar.

Por otro lado, las empresas han presentado múltiples problemas, tal es el caso de las pequeñas y medianas empresas en México. Rodríguez (2010) señala que 22% de este tipo de empresas carecen de conocimientos y habilidades administrativas; además 14% no tienen personal calificado; estas, entre otras causas, contribuyen al fracaso de las empresas. Más aún, datos recientes de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresa en México (ENAPROCE) muestran que 47.7% del personal ocupado en las pequeñas y medianas empresas (PyMe) de México tiene educación básica, 30% educación media superior y únicamente 19.9% cuenta con educación superior (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2018).

Aunado a lo anterior, la ENAPROCE también expone que, en este tipo de empresas 84.7% de su personal ocupado no recibe capacitación; 72.3% de estas empresas no realizan las capacitaciones porque considera que el conocimiento y las habilidades técnicas de sus empleados son adecuados (INEGI, 2018).

Por otra parte, 6 de cada 10 organizaciones, que formaron parte de la Encuesta Anual sobre Competencias en México 2017, no utilizan el enfoque de competencias laborales y desconocen los beneficios de la gestión del personal con esta visión sobre la pro-

ductividad de la organización (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales [Conocer], 2018).

El proceso de reclutamiento y selección

Uno de los factores de éxito de las organizaciones depende en gran medida de un eficaz proceso de reclutamiento y selección del talento humano que contribuya a un buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos (Corral, 2007). De ahí la importancia de implementar procesos de reclutamiento y selección del talento humano que culmine con la contratación de la persona idónea al puesto (Giacomelli, 2009).

Dessler (2009) señala que el proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará; después de contar con una gran reserva de candidatos, éstos llenan las solicitudes de empleo; se implementa el uso de algunos instrumentos de selección para detectar quienes son los que cumplen con el perfil y descartar a los que no; finalmente se da paso a la aplicación de entrevistas por los supervisores, reclutadores o jefes directos para tomar la decisión de contratar al candidato idóneo, hasta convertirlo en empleado de la organización.

Son precisamente las competencias laborales las que contribuyen en la evaluación de la capacidad de una persona con relación a una ocupación que permita a la organización estructurar las funciones de los puestos, establecer programas de capacitación y desarrollo y mejorar la remuneración de los trabajadores (Hernández, 2011).

El objetivo de la presente investigación fue realizar un diagnóstico para identificar si las micro, pequeñas y medianas empresa (MiPyME) ferreteras y comercializadora de materiales de construcción en el municipio de Ocotlán de Morelos, Oaxaca, realizan proce-

tos formales para el reclutamiento y selección del talento humano. Con base en el diagnóstico y el análisis de puestos, se determinó el perfil de competencias laborales de cada puesto que comparten en común las MiPyME del sector estudiado, posteriormente se propuso un perfil de los puestos por competencias laborales.

Al conocer cuáles son las competencias en el sector de ferreterías y materiales de construcción, los empresarios del sector tendrán información para elaborar manuales de procesos de reclutamiento y selección, así mismo se podrán considerar para empresas similares ubicadas en otros municipios. El análisis de puestos es importante porque permite conocer las necesidades de personal y sus características para definir las funciones y tareas individuales

dentro de la empresa (Zarazúa, 2013).

La actividad comercial en Ocotlán de Morelos

Ocotlán de Morelos es un municipio que pertenece a la región Valles Centrales del estado de Oaxaca, tiene una población cercana a los 22 mil habitantes; es la cabecera de distrito (integrado por 20 municipios) donde se encuentran asentadas algunas representaciones del gobierno estatal; además es centro de comercio, donde las personas de los municipios aledaños acuden diariamente a realizar sus trámites, trabajar o efectuar sus compras, especialmente los viernes en su tradicional tianguis. La tabla 1 muestra la agrupación de las unidades económicas ubicadas en el municipio.

Tabla 1. Principales actividades en Ocotlán de Morelos

Actividad	Unidades económicas	Porcentaje
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1	0.1
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	2	0.1
Construcción	2	0.1
Industrias manufactureras	397	19.9
Comercio al por mayor	47	2.4
Comercio al por menor	752	37.7
Transportes, correos y almacenamiento	7	0.4
Información en medios masivos	6	0.3
Servicios financieros y de seguros	14	0.7
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	12	0.6
Servicios profesionales, científicos y técnicos	21	1.1
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	28	1.4
Servicios educativos	38	1.9
Servicios de salud y de asistencia social	119	6.0
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	28	1.4
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	240	12.0
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	259	13.0
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	21	1.1
Total	1994	100

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, INEGI (2018)

La tabla anterior muestra que 37.71% de las unidades económica se dedican a actividades de comercio al por menor. Lo anterior explica por qué de las 8 mil personas ocupadas en el municipio, 14.36% se desempeñan en el sector primario, 24.83% en el secundario y poco más de la mitad (59.56%) en el terciario (INEGI. 2016).

De acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, las ferreterías y los negocios de materiales para construcción ubicadas en el municipio se encuentran clasificadas dentro de las unidades económicas dedicadas al comercio al por menor de artículos de ferretería, tlalpalería y vidrios; la tabla 2 muestra que, de este grupo 58.1% son ferreterías y tlalpalerías.

Tabla 2. *Unidades económicas dedicados al comercio al por menor de artículos de ferretería, tlalpalería y vidrios en Ocotlán de Morelos.*

Actividad	Unidades económicas	Porcentaje
Ferreterías y tlalpalerías	18	58.1
Pisos y recubrimientos cerámicos	1	3.2
Pinturas	2	6.5
Artículos para la limpieza	3	9.7
Vidrios y espejos	7	22.6
Total	31	100

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, INEGI (2018)

Método

Tipo de investigación

El presente estudio se abordó desde el enfoque cualitativo, con alcance de tipo descripti-

vo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que los estudios con este enfoque buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. El tipo de muestreo que se implementó fue no probabilístico, por sujetos voluntarios.

Muestra

El estudio se realizó en el municipio de Ocotlán de Morelos donde, de acuerdo con datos reportados por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, hay un registro de 18 unidades económicas correspondientes a la clasificación del sector comercio en el giro de ferreterías y materiales de construcción (INEGI, 2018). Mediante el estudio de campo se detectó que 4 unidades se trataban de sucursales, por lo tanto, el número se redujo a 14 empresas. Además, de las 14 unidades identificadas, 2 no cumplían con el criterio preestablecido de contar con al menos dos puestos fijos.

Es así como la población quedó conformada en 12 empresas, de las cuales 7 formaron parte de la muestra (58.3%). Para el proceso de recolección de información, la técnica de investigación empleada fue la encuesta o también conocido como diseño transversal porque la información obtenida corresponde al periodo en el que fue colectada (Arias, 2012) y el instrumento fue el cuestionario estructurado aplicado a los administradores o dueños; además se realizó un análisis de puestos con ayuda de los empleados .

Instrumentos

El cuestionario contempló cuatro apartados (apéndice A1): datos generales; datos de la empresa; estructura administrativa; y descripción y análisis de puestos con enfoque a perfil de competencias laborales. Se aplicaron 7

cuestionarios, que en 6 de los casos fueron respondidos por los dueños de las empresas y solo en un caso fue llenado por un encargado del negocio. El análisis de puestos tuvo como objetivo identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y nivel académico de los empleados, además de identificar las funciones en cada uno de los puestos. Las encuestas se aplicaron en los primeros meses del año 2018.

Procedimiento

Se analizó el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del INEGI, identificando 18 unidades económicas correspondientes a la clasificación del sector estudiado en el municipio de Ocotlán de Morelos. Se detectó que 4 unidades se trataban de sucursales y 2 unidades no contaban con al menos 2 empleados, por lo que la población quedó conformada de 12 empresas, de las cuales 7 formaron parte de la muestra. Se aplicaron cuestionarios y se realizó un análisis de puestos con ayuda de los empleados. Para la aplicación del instrumento de investigación se programaron citas con los directivos y empleados de los negocios. Para procesar y analizar los datos que se recabaron, se utilizaron hojas de cálculo. Es importante mencionar que se respetó en todo momento la confidencialidad de los datos acerca de las personas y de las empresas analizadas.

Resultados

De acuerdo con información recopilada en el cuestionario, en el apartado relacionado con los datos generales, se obtuvo información relacionada con su cargo y su escolaridad: 86% tiene el cargo de administrador(a) y el 14% restante por el dueño.

Respecto a la segunda sección del cuestionario, en la tabla 3 se muestra la antigüedad del negocio, número de trabajadores, nivel de escolaridad de los administradores o

dueños y las líneas de productos que comercializan en las empresas analizadas en el municipio.

Respecto a la estructura administrativa de las empresas, los datos arrojados por el cuestionario muestran que el 86% no cuentan con una estructura organizacional formal (organigrama funcional) que represente de manera clara y objetiva su estructura jerárquica. Lo anterior pudiera explicarse porque, del total de encuestados, solo una persona tiene estudios de maestría, dos con licenciatura, dos con preparatoria y los dos restantes con nivel secundaria; lo que reduce la posibilidad de aplicar la administración formal. Al respecto, Rodríguez (2010) menciona que las PyME se caracterizan por la poca o nula especialización en su administración, lo cual implica que la dirección de la empresa sea asumida por una sola persona, que en la mayoría de los casos no está capacitada para tal función.

Adicionalmente, el cuestionario mostró la rotación de personal. Se encontró que 57% de las empresas enfrentan problemas en este proceso, mientras que 43% restante no presentan. Las causas más importantes de rotación de personal son: porque los trabajadores no se adaptaron a sus funciones del puesto, también por cuestiones de embarazo, matrimonio y otras opciones de trabajo más atractivas para el empleado.

El periodo de rotación en un 50% se da en el primer mes de contratación y el 50% restante se da de dos hasta seis meses. Al respecto, Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) analizaron el efecto de la rotación en 17 medianas empresas constructoras de Nuevo León, los resultados arrojaron que el 64.71% de la rotación es voluntaria; además, 94.12% de los encuestados consideran que la rotación tiene impacto negativo en la productividad y la eficiencia de las empresas.

Tabla 3.

Características de las Ferreterías y tlapalerías de Ocotlán de Morelos

Empresa	Antigüedad (Años)	Número de trabajadores	Escolaridad de los dueños	Principales productos o materiales
1	No informó	11	Preparatoria	Materias para la construcción Artículos de plomería Material eléctrico Herramientas manuales
2	5	3	Secundaria	Materiales para la construcción Material eléctrico Artículos de plomería
3	15	5	Preparatoria	Materiales para la construcción Material eléctrico Artículos de plomería
4	No informó	9	Licenciatura	Material eléctrico Artículos de plomería Herramientas manuales Refacciones para bicicletas Refacciones para electrodomésticos
5	4	10	Licenciatura	Material para la construcción Material de plomería
6	5	4	Secundaria	Materiales para la construcción Material eléctrico Artículos de plomería
7	10	11	Maestría	Material eléctrico Artículos de plomería Herramientas manuales Equipos para el campo Material para la construcción Perfiles y acero estructural

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

La formalización de los procesos de reclutamiento y selección del talento humano regularmente es plasmada en los manuales administrativos, como una herramienta de apoyo para atraer y seleccionar a su personal. En las empresas analizadas de Ocotlán de Morelos, 86% mencionó que no dispone de ellos. Las causas están relacionadas con (figura 1): falta de tiempo en la elaboración; carencia de conocimiento para la elaboración del manual y

su estructura; no contar con el personal instruido; carencia de recursos para su elaboración; porque no los consideran necesaria la utilización del manual de procesos. La importancia del proceso de reclutamiento y selección es que contribuye a conocer el potencial del candidato que busca ocupar la vacante en la empresa, es por ello que debe quedar formalizado por medio de un manual.

En referencia al responsable de realizar

el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en las empresas dedicadas a la ferretería y materias de construcción, se encontró que 57% está a cargo del administrador y en un 43% a cargo del dueño. Así mismo se hace mención sobre el tipo de reclutamiento que implementan: en 57% de las empresas se utilizan el reclutamiento mixto, es decir, además de valorar las competencias

verificación de referencias. Se hace notar que los encargados del proceso de selección no aplican exámenes de conocimientos ni psicométricos. En la cultura empresarial en las PyME de México se caracterizan por no delegar el trabajo, lo que se refleja en la ausencia de una planeación estratégica que pone en riesgo la viabilidad de la empresa (Saavedra y Tapia, 2012).

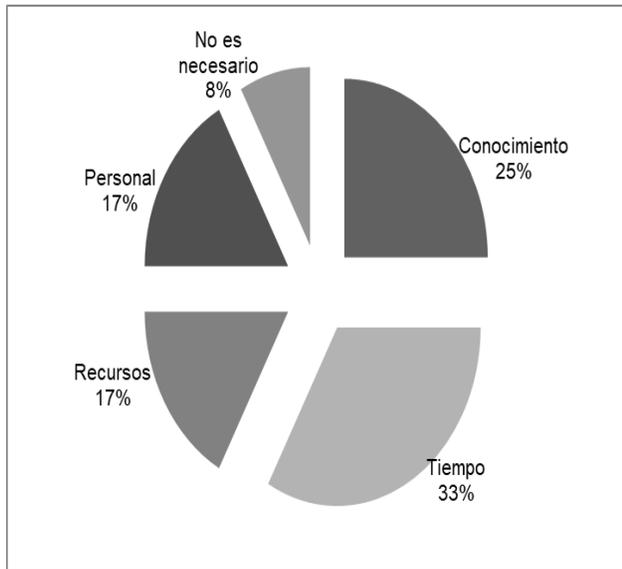


Figura 1. Causas de no aplicar un manual de procesos. Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

de su personal actual, incurren a atraer a personal que pueda aportar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias; 29% implementa únicamente el reclutamiento externo; y 14% restante implementa el reclutamiento interno, dándole mínima importancia a sus trabajadores de aumentar sus capacidades.

En cuanto al proceso de selección del talento humano, al momento de la toma de decisiones del candidato que cubrirá el puesto, 46% de los encargados del proceso en las empresas analizadas de Ocotlán, consideran que el criterio más importante son los requisitos, 31% la aplicación de entrevistas y 23% la

Con relación a la descripción y análisis de puestos basadas en competencias, se identificaron los conocimientos, habilidades, actitudes, formación y experiencia del personal que actualmente labora en de cada una de las organizaciones analizadas.

De acuerdo a la investigación realizada, los resultados obtenidos para los puestos administrativos y/o directivos fueron los siguientes:

Conocimientos

100% del personal tiene conocimientos sobre manejo de paquetes de programas y manejo de operaciones matemáticas básicas.

71% del personal no tienen conocimiento sobre las políticas y filosofía de la organización.

86% del personal tiene conocimiento de técnicas de documentación y archivos.

57% del personal no tiene conocimiento del mercado al que están dirigidos, es decir, no conocen las necesidades de los clientes.

57% del personal no tiene conocimiento de programas contables.

Únicamente 14% de los trabajadores tienen conocimientos actualizados sobre temas de contabilidad, debido a que cuentan con un contador interno.

Habilidades

100% del personal posee la habilidad de orientación al servicio, ya que justifi-

can que de esa habilidad depende la satisfacción del cliente, considerando que se tiene que mejorar.

71% del personal posee la habilidad del trabajar en equipo, mismo porcentaje se cuenta con facilidad de palabra.

57% del personal posee la habilidad de capacidad analítica para la resolución de conflictos, al igual con el mismo porcentaje se encuentra el uso de paquete informático.

43% del personal no posee la habilidad de trabajar bajo presión cuando tienen carga de trabajo.

Actitudes

En 100% de las unidades económicas los trabajadores poseen las siguientes actitudes: honradez, responsabilidad, sinceridad.

86% los trabajadores poseen las actitudes de paciencia con el cliente al momento de atenderlo y entusiasmo en cada una de las actividades que desarrollan.

Formación

En cuanto al nivel de formación que tuvo el personal en los puestos administrativos, se encontró que 71% tiene un nivel mínimo de preparatoria, mientras que 29% de secundaria.

Así mismo, la investigación detectó los puestos de trabajo que comparte en común el sector, los cuales son: administrador general, cajero, encargado de compras, vendedor(s) de mostrador, encargado de bodega y chofer(s)-repartidor(es). Para el caso del personal administrativo, se realizaron las propuestas del perfil de competencias. La tabla 4 describe el perfil de competencias para el puesto de administrador(a) de la empresa, la cual requiere una formación de licenciado(a) en Administración, con experiencia de 1 a 2 años.

El perfil de competencias para el puesto de administrador(a) en el ámbito de los cono-

cimientos se destaca el dominio y aplicación de la planeación estratégica, administración general, comercialización, recursos humanos y desarrollo de habilidades gerenciales; así mismo, debe poseer habilidades para trabajar en equipo, planificación de adquisiciones, orientación de servicio al cliente, tomar riesgos, priorizar compras, comunicación efectiva, por mencionar algunas; con lo que respecta a sus actitudes podemos resaltar la objetividad, responsabilidad, iniciativa, integridad y comunicación. Toda vez que las empresas analizadas son micro y pequeñas, lo cual obliga al administrador (a) a participar en todas las etapas del proceso administrativos, en la toma de decisiones para generar soluciones y gestión directiva tales como: realizar pedidos, supervisar y controlar eficientemente los inventarios, elaborar o gestionar la nómina, garantizar la correcta aplicación y cumplimiento de los objetivos y políticas administrativas, evaluar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa; para realizar estas y otras actividades requiere utilizar eficientemente los recursos de la empresa y por ende poseer el perfil de puesto antes mencionado.

En la tabla 5 se muestra el perfil de competencias para el puesto de encargado(a) de compras, cuya formación requerida es la de bachillerato económico-administrativo, carrera técnica y/o carrera trunca. Con relación a la experiencia, se requiere mínimo de un año.

En el caso del perfil de competencias para el puesto de encargado(a) de compras (tabla 5), los conocimientos requeridos para dicho perfil se enfocan al dominio de aspectos básicos y generales de contabilidad, finanzas y administrativas, toda vez que realiza actividades de compra de mercancías, presupuestos, seguimiento de adquisiciones, manejo y control de inventarios, entre otras; así mismo, debe poseer habilidades enfocadas a

trabajar en equi-

Tabla 4.
Perfil de competencias para el puesto de administrador(a)

Componentes	Competencias requeridas	
Conocimientos	Planeación estratégica	Recursos humanos
	Administración general	Finanzas empresariales
	Contabilidad básica	Procedimientos administrativos
	Sistemas informáticos	Manejo de paquete informático
	Comercialización	Desarrollo de habilidades gerenciales
Habilidades	Sistemas de calidad	
	Interpretación de información interna y externa	
	Expresarse de forma oral y escrita de manera clara y precisa.	
	Liderazgo	
	Dirigir equipo de trabajo	
	Identificar el talento humano idóneo	
	Toma de decisiones	
	Manejar conflictos	
	Motivar al personal para el logro de los objetivos	
	Uso de sistemas administrativos (nómina, contabilidad, puntos de venta e inventarios)	
Manejo de equipo de cómputo		
Actitudes	Responsabilidad	Compromiso
	Iniciativa	Comunicación
	Integridad	Formalidad
	Lealtad	Innovación
Responsabilidades	Equipo de oficina	Información confidencial
	Equipo de cómputo	Títulos o documentos
	Manejo de efectivo	Manejo del talento humano

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 5.

Perfil de competencias para el puesto de encargado(a) de compras

Componentes	Competencias requeridas	
Conocimientos	Compras y precios unitarios	
	Seguimiento de adquisiciones	
	Manejo de procedimientos	
	Uso de paquete informático	
	Manejo y control de inventarios	
	Gestión de calidad	
	Técnicas de negociación	
	Bases de contabilidad	
	Elaboración de presupuestos	
Habilidades	Capacidad de negociación	
	Trabajar en equipo	
	Cálculos numéricos	
	Expresarse de forma oral y escrita fluidamente	
	Procesos administrativos	
	Planificación de adquisiciones	
	Evaluar proveedores de mercancía	
	Orientación de servicio al cliente	
	Tomar riesgos	
	Priorizar compras	
	Pensamiento analítico	
	Comunicación efectiva	
	Orden y la calidad de los productos	
Actitudes	Objetividad	Responsabilidad
	Imparcialidad	Iniciativa
	Integridad	Formalidad
	Comunicación	
Responsabilidades	Equipo de cómputo	Información confidencial
	Equipo de oficina	Técnicas archivísticas
	Documentación	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

po, comunicación efectiva, capacidad de negociación, expresarse de forma oral y escrita fluidamente y evaluar la cartera de proveedores de mercancía, toda vez que es fundamental poseer dichas habilidades en los procesos de negociación y adquisición de mercancías con los proveedores que trabaja este tipo de empresas; por esta razón sus actitudes deben destacar la objetividad, integridad, responsabilidad, iniciativa y una eficiente comunicación, lo cual permitirá a las empresas del sector adquirir mercancías con las mejores condiciones, económicas, técnicas y de calidad que requieran.

En la siguiente tabla (tabla 6) se muestra el perfil de competencias para el puesto de contador(a), la cual exige como formación la licenciatura en contabilidad, con experiencia de 1 año como mínimo.

El perfil de competencia para el puesto de cobrador(a) se muestra en la tabla 7, con formación de bachillerato o carrera técnica, con experiencia en cargos similares por un año como mínimo.

Respecto al perfil de competencias para el puesto de contador(a) interno(a), podemos observar que las empresas que integran el sector estudiado, requieren conocimientos muy

Tabla 6.
Perfil de competencias para el puesto de contador(a) interno(a)

Componente	Competencias requeridas	
Conocimientos	Principios de contabilidad Leyes, reglamentos y decretos en el área de contabilidad Administración general Cálculo de impuestos	
Habilidades	Manejo de conflictos y negociaciones Asesorar en materia contable, fiscal y financiera Análisis crítico en la interpretación de los estados financieros Manejar sistemas de cómputo para el proceso de la información financiera Agilidad numérica	
Actitudes	Respeto Servicio al cliente Organización Análisis y reflexión	Responsabilidad Comunicación Toma de decisiones Iniciativa
Responsabilidades	Información confidencial De cumplir con los principios de Contabilidad Cumplir con los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 7.
Perfil de competencias para el puesto de cobrador(a)

Componente	Competencias requeridas	
Conocimientos	Leyes o reglamento de tránsito	
	Conocimiento de rutas	
Habilidades	Manejo de motocicleta o automóvil	
	Negociación	
	Destreza manual para conteo y cambio de efectivo	
Actitudes	Honestidad	Responsabilidad
	Servicio al cliente	Persuasivo
	Organización	Amabilidad
	Buena presentación	
Responsabilidades	Base de datos de clientes	
	Notas de cobro	
	Motocicleta o automóvil	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

focalizados en la contabilidad general y derecho fiscal, tales como: leyes, reglamentos, decretos y normas de información financiera (NIF), que serán aplicados en la elaboración de la información contable, financiera y fiscal; además de poseer habilidad de análisis crítico en la interpretación de los estados financieros, agilidad numérica, responsabilidad, confidencialidad y organización, requeridas para realizar sus funciones sustantivas, entre las que se destacan: operar el sistema informático de contabilidad y nomina, registra movimientos de ingresos y egresos, determinación de impuestos e interpretar la contabilidad de la empresa, generando informes financieros que permite tomar decisiones analíticas al administrador y/o socio(s) de la empresa.

Para Calderón y Naranjo (2004), las empresas tienen distintos niveles de competencias empresariales; competencias directivas y

gerenciales; competencias funcionales; competencias de rol o de cargo; y competencias humanas o de ser. De acuerdo con los autores, las competencias gerenciales son: la gerencia estratégica, gestión de personal, liderazgo, gestión de cambio, comunicación gerencial, planeación y control, desarrollo de equipos de trabajo y desarrollo de las capacidades de sus colaboradores.

De acuerdo con Puga y Martínez (2008), las competencias mínimas que debe contener un directivo, gerente o administrador son: las orientadas al conocimiento, liderazgo, habilidad de comunicación, valores éticos y habilidad para trabajar en equipo.

Los resultados obtenidos para los puestos operativos fueron los siguientes:

Conocimientos

100% del personal en puestos operativos tienen conocimientos sobre: operacio-

nes matemáticas básicas, unidades de medida, tipos y características de los productos.

71% del personal tiene conocimientos de sistemas de almacenaje.

57% del personal tiene conocimiento sobre el manejo de paquetes informáticos, mientras que del 43% restante no lo tiene.

Habilidades

100% del personal desarrolla la habilidad de interpretar la información oral como escrita (indicaciones e instrucciones) y la orientación al servicio con los clientes.

86% del personal tiene la habilidad de trabajar bajo presión, mientras que el 14% restante no la tienen.

71% del personal desarrollan la habilidad de trabajar en equipo, lo que produce un buen ambiente de trabajo, además de que, si tienen la capacidad de levantar cierto peso de acuerdo a las características de los productos, además de tener dominio propio en el manejo de situaciones difíciles que se presentan con los clientes y del 29% no la desarrollan.

El 57% del personal tiene la habilidad de manejar sistemas de almacén (primeras entradas-primeras salidas, últimas entradas – primeras salidas) y del 43% no la desarrollan.

Actitudes

El 100% del personal poseen actitudes de entusiasmo, sinceridad, compromiso.

Del 86% los trabajadores poseen las actitudes de paciencia con el cliente al momento de atenderlo, responsabilidad y honradez, y del 14% no la desarrollan.

Formación

En cuanto al nivel de formación que tuvo el personal en los puestos operativos fue del 100% con nivel mínimo de secundaria.

Así mismo, las siguientes tablas muestran la propuesta del perfil de competencias de cada uno de los puestos operativos:

La tabla 8 especifica el perfil de competencia para el puesto de cajero(a), se requiere que la persona que cubra el puesto haya cursado el bachillerato económico-administrativo, carrera técnica y/o carrera trunca. Con experiencia de 6 meses a un año en actividades similares

En la tabla 9 se encuentra el perfil de competencias para el puesto de vendedor(a) de mostrador(a), se requiere que la persona encargada haya cursado el bachillerato económico-administrativo, carrera técnica y/o carrera trunca. Con experiencia de 6 meses a un 1 año.

Como se observa en la tabla anterior, el perfil de competencias para el puesto de vendedor(a) de mostrador, se destaca la necesidad de que los candidatos que participen en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano, deben poseer conocimientos en proceso de facturación, ventas, manejo de software punto de venta y conocimiento técnico de materiales de ferreterías y construcción. Así también, se destaca las habilidades de servicio al cliente, facilidad de palabra, trabajo en equipo y valorar las opiniones de los clientes. Respecto a las actitudes que debe poseer el candidato podemos recalcar, la integridad, responsabilidad, comunicación, compromiso y servicio al cliente; toda vez, que la gestión de ventas y/o comercialización es un factor fundamental como actividad sustantiva en este tipo de empresas, ya que el vendedor

(a) realiza actividades diarias de promoción y venta de productos, asesora al cliente cuando necesite información técnica de los productos, atiende en tiempo y forma las solicitudes de venta, peticiones, quejas y reclamos de los clientes.

El perfil de competencias para el puesto de encargado de bodega se muestra en la siguiente tabla (tabla 10). Se requiere que haya cursado el bachillerato económico-

administrativo, carrera técnica y/o carrer trunca, con experiencia de 1 año en cargos similares como mínimo.

Referentes al perfil de competencias para el puesto de encargado(a) de bodega, los conocimientos requeridos se especializan en la administración y control de inventarios; para lo cual es necesario que el candidato conozca de contabilidad básica, uso de equipo de cómputo, técnicas de almacenamiento de materiales

Tabla 9.

Perfil de competencias para el puesto de vendedor(a) de mostrador

Componente	Competencias requeridas	
Conocimientos	Proceso de facturación	
	Ventas al por menor	
	Paquete informático	
	Gestión de calidad	
	Opciones de pago que brindan a los clientes	
	Manejo de software punto de venta	
	Conocimiento técnico de materiales de ferreterías y construcción	
Habilidades	Conocimiento de unidades de medida	
	Servicio al cliente	
	Facilidad de palabra	
	Trabajo en equipo	
	Manejo de conflictos y negociaciones	
Actitudes	Coordinación	Valorar las opiniones de los clientes
	Toma de decisiones	Integridad
	Responsabilidad	Comunicación
	Compromiso	Servicio al cliente
Responsabilidades	Equipo de computo	Documentación
	Mobiliario de oficina	Registros (base de datos de clientes)
	Mercancía	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 10.

Perfil de competencias para el puesto de encargado(a) de bodega

Componente	Competencias requeridas	
Conocimientos	Administración y control de inventarios Contabilidad básica Conocimientos básicos de computación Gestión de calidad Técnicas de almacenamiento de materiales Técnicas de comunicación, recepción y entrega de información	
Habilidades	Análisis y síntesis de informes administrativos Trabajo en equipo Capacidad resolutive Trabajo en equipo Agilidad mental Interpretar información oral y escrita Facilidad de expresión Detectar anomalías en los productos Control de productos	
Actitudes	Iniciativa Cooperación Efectividad Responsabilidad Orden	Toma de decisiones Integridad Organización Comunicación
Responsabilidades	Materiales y suministros Mantenimiento del equipo	

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

y comunicación adecuada, recepción y entrega de información; para el cumplimiento eficiente de sus actividades el candidato debe tener habilidades de análisis y síntesis de informes administrativos, capacidad resolutive, agilidad mental, detectar anomalías en los productos y control de productos, por mencionar algunos; toda vez, que sus responsabilidades y actividades corresponden a la recepción, clasificación, custodia, control y suministro de los diversos materiales de ferretería y construcción.

La tabla 11 muestra el perfil de competencias para el puesto de chofer-repartidor(a). se requieren de 6 meses como mínimo de experiencia en puestos similares. Además, el puesto requiere como mínimo estudios de nivel secundaria y/o bachillerato .

Referente al perfil de competencias para el puesto de chofer-repartidor(a), se pide una formación académica de nivel secundaria y/o bachillerato, conocimientos, habilidades, actitudes y responsabilidades se focalizan en acciones y experiencias sobre actividades espe-

cíficas, tales como: conocer e interpretar las rutas de traslado y rutas alternas que prevengan contratiempo, mantenimiento preventivo de vehículos, reglamento de tránsito, debido a que el puesto exige conducir vehículos de carga pesada, repartir los productos a los domicilios de los clientes o movilizarlos entre sucursales, asistir a tiempo las solicitudes y necesidades de los clientes cubriendo el recorrido asignado, por mencionar las funciones más importante.

Las competencias genéricas están compuestas por los conocimientos, habilidades y actitudes propias de cada individuo (Villaruel y Bruna, 2014): las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan una acción específica; para que se desarrollen se re-

quiere del entrenamiento o la experiencia (Escobar, 2005); cuando se habla de conocimientos, se refiere a la información que posee un individuo sobre áreas específicas (Alles, 2005); y las acciones, creencias y tendencias del comportamiento son las actitudes que presentan los trabajadores (Lozano, 2007).

Conclusiones

El proceso de reclutamiento y selección del talento humano de las empresas del sector de ferreterías y materiales de construcción, del municipio de Ocotlán de Morelos, no disponen de un análisis y descripción de sus puestos, por lo cual realizan los procesos de manera empírica sin considerar el apoyo de una herramienta administrativa como lo es un manual de procesos, en donde se determinen los

Tabla 11.

Perfil de competencias para el puesto de chofer-repartidor(a)

Componente	Competencias requeridas	
Formación	Secundaria y/o bachillerato	
Experiencia	6 meses	
Conocimientos	De rutas de traslado y rutas alternas que prevengan contratiempo Mantenimiento preventivo de vehículos Reglamento de tránsito Reglamento interno Operaciones aritméticas básicas (suma, resta, multiplicación, división)	
Habilidades	Manejar técnicas de comunicación, recepción y entrega de información Interpretación correcta de información oral y escrita, de instrucciones u otros documentos. Estibar y acomodar la mercancía Capacidad física para levantar peso Manejo de la unidad de reparto Orientación al servicio Resolución de conflictos	
Actitudes	Compromiso Orientación al cliente Servicio al cliente Organización	Responsabilidad Comunicación Respeto Amabilidad
Responsabilidades	Equipo de reparto Documentación	Mercancía

Fuente: Elaboración propia con base en el instrumento de recolección de datos.

pasos de cada uno. La mayoría de las empresas analizadas argumentaron que la razón de no contar con un manual de procesos se debe a que carecen de tiempo, talento humano y recursos monetarios para la elaboración y ejecución.

De acuerdo al tipo de reclutamiento que utilizan las organizaciones se obtuvo que la mayoría aplica el reclutamiento mixto, es decir, además de atraer candidatos externos aprovechan las competencias de su talento humano actual para poder desempeñarse en otro puesto. En cuanto a las técnicas o instrumentos que emplean los administradores para seleccionar al candidato, solo son por medio de verificación de requisitos, entrevistas o referencias, dejando a un lado la posible aplicación de exámenes de conocimientos y/o psicométricos.

Las empresas analizadas no tienen definido los perfiles de competencias laborales en cada uno de sus puestos, lo que representa una desventaja a la hora de reclutar y seleccionar a su talento humano, al no identificar adecuadamente cuáles son los requisitos, habilidades, aptitudes, formación y experiencia que el candidato debe cumplir para el puesto que se está solicitando.

Con los resultados de la investigación, los empresarios disponen de información para elaborar su manual de reclutamiento y selección del talento humano, contribuyendo a que tanto el proceso de reclutamiento como el de selección se realicen de manera formal, ya que se tendrá por escrito cada uno de los pasos a seguir en cada proceso basado en un perfil de competencias de los puestos.

La investigación contribuye en hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección en el sector de ferreterías y materiales para la construcción. Como señalan Guerrero, Valverde y Gorjup (2013) mencionan que la identificación de las competencias

se emplea para la selección del candidato idóneo para la empresa. De esta manera, se selecciona al candidato para un cargo específico, considerando su potencia y capacidad de adaptación (López, 2010).

Una de las limitaciones del estudio fue que no se pudo realizar un muestro probabilístico, debido a que no todos los empresarios y/o administradores tuvieron la disponibilidad de participar en la investigación por el nivel de desconfianza para brindar información referente a las MiPymes del sector investigado; finalmente, otra limitante fue la disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario* (2a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6a ed.). Venezuela: Episteme.
- Benítez, K. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercado Interno. *Visión Gerencial*, 4(2), 91-98. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/930/918>
- Cabrera, P. A., Ledezma, E. M., y Rivera, H. N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto*, (5), 83-91. <http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/article/view/7/6>
- Calderón, H. G., y Naranjo, V. J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(23), 79-97. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Cariola, M. L. y Quiroz A. M. (1997). Competencias generales, competencias laborales y curriculum. En M. Novick y M. A. Gallart (Coords.), *Competitividad, redes productivas y competencias laborales: ¿homogeneidad o segmentación?* (pp 51-77). Montevideo: CINTERFOR.
- Chávez, H. N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>

- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2018). Encuesta anual sobre competencias en México informe de resultados 2017.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. *Escuela de negocios*. Recuperado de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf
- Del Canto, E. (2011). Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento. *Observatorio laboral, revista venezolana*, 4(8), 89-113. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/index.htm>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Escobar, V. M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios gerenciales*, (96), 31-55. doi:10.18046/j.estger
- Giacomelli, T. R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicación en el proceso de reclutamiento y selección. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53-96. <http://www.spentamexico.org/v4-n2/4%282%29%2053-96.pdf>
- Gil, F. J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10(10), 83-106. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.10.298>
- Guerrero, D. C., Valverde, A. M., y Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, de la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288. doi:10.5944/educxx1.1.10.298
- Hernández, R. S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (5a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista L. P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2016). Encuesta intercensal. <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/default.html#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denu/default.aspx>
- López, G. J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 13(26), 129-152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Lozano, C. L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164. doi:10.21158/01208160.n60.2007.409
- Mejía, G. A., Jaramillo, A. M., y Bravo, C. M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81. doi:10.21500/22563202.487
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/548>
- Puga, V. J., & Martínez, C. L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103. doi:0.1016/S0123-5923(08)70054-8
- Reyes, P. A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, C. M. & Posadas, D. A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 93-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212107>
- Rodríguez, V. J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (6a ed.). México: Cengage Learning.
- Saavedra, G. M., y Tapia, S. B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39926274001.pdf>
- Sánchez, R. A., Marrero, F.C., y Martínez, M. C. (2005). Una Mirada a los orígenes de las competencias laborales. *Revista Ciencias Holguín*, 11(2), 1-14. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/307>
- Tejada, Z. A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1725>

- Villaroel, V. y Bruna, D. (2014). Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. *Psicoperspectivas. individuo y sociedad*, 13(1), 23-34. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/335>
- Zarazúa V. J. (2013). La selección de personal por competencias, ¿cómo aplica en la empresa mexicana?. *Gestión y Estrategia*, (43), 67-69. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/74>