

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGIA

Tesis para optar al grado de Licenciatura en Psicología


**Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de  
una Comercializadora de alimentos y bebidas.**

Proponente: Ana Marcela Quesada Flores  
No. Carné: 993147

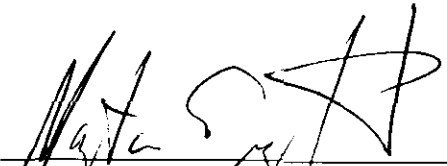
Comité Asesor:  
Director (a): Margarita Esquivel Porras  
Lector (a): Hellen Picado Barrantes  
Lector (a): Marggie Blanco Solís

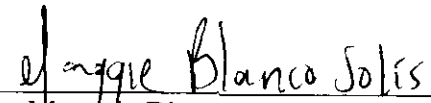
Ciudad Rodrigo Facio  
San José, Costa Rica  
Agosto, 2014


La tesis “Perfil de puesto por competencias de los vendedores de una Comercializadora de alimentos y bebidas” fue defendida públicamente por su autora Ana Marcela Quesada Flores, el día 12 Agosto del 2014 a las 5:30 p.m.; contando con el Tribunal Examinador, integrado por los siguientes profesores:

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Ana Ligia Monge Quesada  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Licda. Johanna Torres Solano  
Profesora Invitada

  
\_\_\_\_\_  
MSc. Margarita Esquivel Porras  
Directora del Trabajo Final de Graduación

  
\_\_\_\_\_  
Licda. Marggie Blanco Solís  
Miembro del Comité Asesor

  
\_\_\_\_\_  
Licda. Hellen Picado Barrantes  
Miembro del Comité Asesor

## DEDICATORIA

En primera instancia dedico este trabajo a Dios quien me da la vida, la salud y el espíritu de lucha y perseverancia para haber concluido esta etapa. Por haberme mantenido en pie a pesar de los obstáculos.

A mi esposo quien ha sido mi compañero y apoyo en todo momento, sacrificando tiempos y espacios para compartir en familia. Por ser mi inspiración y darme la fuerza para seguir adelante.

A mis papás por haberme dado un hogar con valores morales y espirituales, por enseñarme el valor de las cosas, por su amor y comprensión.

Y a mis hermanas y cuñados por aconsejarme y darme ánimo tantas veces; por proveerme determinación y guía en momentos difíciles y por su incondicional amistad, hermandad y amor.

## AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por ser mi motor, mi fortaleza y guiar cada uno de mis pasos.

A mi familia por haberme aportado tantos granitos de arena en la construcción de éste proyecto y de la vida misma. Ustedes llenan de luz y felicidad mis días. Los amo.

Al Comité Asesor por su acompañamiento y apoyo en éste largo camino que hoy culminamos de manera exitosa. Por su orientación y guía. Por su tiempo y aportes tan valiosos.

A la Gerencia General de “La Comercializadora” por abrirme las puertas de su empresa y brindarme el soporte y apoyo para desarrollar éste proyecto y así concluir una etapa tan importante de mi vida. Por creer en mi trabajo y aportes.

A todo el personal de “La Comercializadora” que de una u otra forma participaron en esta investigación, por su disposición, su tiempo, su apertura y enseñanzas.



## TABLA DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE TEÓRICO</b> .....	8
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	8
MARCO CONCEPTUAL .....	11
Gestión del Talento Humano por Competencias.....	11
Definición de Competencia .....	13
Diccionario de Competencias.....	14
Perfiles de puesto por competencias.....	15
<b>CAPÍTULO III. PROBLEMA Y OBJETIVOS</b> .....	18
OBJETIVO GENERAL .....	20
OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	20
<b>CAPÍTULO IV. MÉTODO</b> .....	21
Tipo de Estudio.....	21
Población y muestra.....	21
Categorías de análisis .....	37
Validez del estudio .....	38
Precauciones tomadas para proteger a las personas que participan en la investigación	39
<b>CAPITULO V.- RESULTADOS</b> .....	40
<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>CAPÍTULO VII. LIMITACIONES DEL ESTUDIO</b> .....	62
<b>CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES</b> .....	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	69
<b>ANEXOS</b> .....	75

## TABLA DE ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento Informado .....	75
Anexo 2. Taller con jefaturas y gerencias .....	79
Anexo 3. “Listado de competencias” .....	81
Anexo 4. Cuestionario de clasificación y valoración de puestos (Pastor, R., 2005) .....	91
Anexo 5. Cuestionario para determinar los factores del perfil motivacional de requerimientos motivacionales del puesto (Ansorena, 1996; P. 91) .....	98
Anexo 6. Reporte de Sesión Grupal .....	99
Anexo 7. Reporte de Observación Participante.....	100
Anexo 8. Entrevista de Incidentes Críticos .....	101
Anexo 9. Tabla 1 Caracterización de los individuos según la teoría de las motivaciones de McClelland .....	102

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cantidad de vendedores según canal de venta.....26

Tabla 2 Caracterización de los individuos según teoría de las motivaciones de McClellan...102



## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general, definir el perfil de puesto por competencias de los vendedores de una Comercializadora de bebidas y alimentos, como plan piloto para la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias a nivel compañía.

Ésta empresa se dedica a la comercialización y distribución de alimentos y bebidas provenientes de diferentes partes del mundo, a lo largo y ancho del territorio nacional. Dado el giro de negocio, los vendedores juegan un rol protagónico y por ello son elegidos como población para el presente estudio, el cual trata de resolver el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las competencias necesarias y el nivel requerido en cada una de ellas, para que un agente de ventas de la comercializadora, sea altamente exitoso en su puesto de trabajo?

Para dar respuesta a éste problema se llevó a cabo un proceso de varias etapas, donde se trabajó en primera instancia con las jefaturas y gerencias de la Organización, para la definición del Diccionario de Competencias de la Comercializadora, el cual es plataforma indispensable para la creación de los perfiles de puesto por competencias. Posteriormente se trabajó con los ocupantes del puesto para la recolección de la información a través de instrumentos como el cuestionario de descripción y análisis de puesto, la observación participante y la entrevista de incidentes críticos. Una vez sistematizada y analizada la información, se validó a través de paneles de expertos con las jefaturas y ocupantes estrella del puesto.

Como resultado final la empresa obtuvo:

- 1) Un diccionario por competencias único y específico para La Comercializadora, donde se detalla la definición de 22 competencias y los comportamientos observables para cada uno de sus niveles.
- 2) Las descripciones de puesto de los vendedores para cada canal, con su perfil por competencias y las evidencias conductuales asociadas al nivel requerido para cada una de ellas.

Asimismo se puede decir que la organización cuenta actualmente con la experiencia de lo que conlleva, al menos en sus primeras etapas, la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias y puede de manera más palpable, analizar los resultados que éste propone, para tomar la decisión de aplicarlo o no a otros puestos de la empresa y subprocesos de recursos humanos.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, la importancia del ser humano dentro de las organizaciones ha venido siendo reevaluada y revalorada, alcanzando un papel protagónico que antes no jugó. Actualmente se entiende que es a través de los resultados de los individuos y sus equipos de trabajo como se consiguen los resultados organizacionales. Como menciona Senge (1994) el valor de una compañía no sólo se mide por su capital tangible, como se hizo por muchos años; sino por su capital intangible, es decir por su capital intelectual, donde el capital humano juega un rol fundamental.

La atracción de los mejores candidatos a las organizaciones cobra real importancia, pues el capital intelectual de las personas, se vuelve capital intelectual de la compañía; lo que agrega valor económico a la empresa. Es por esto que el contar con la persona correcta, en el puesto correcto, en el momento oportuno; se vuelve cada vez más importante, convirtiéndose en una ventaja competitiva para las organizaciones.

Para poder atraer personal valioso, se requiere en primera instancia saber definir en forma precisa y clara, el perfil de la persona que la compañía necesita. Esto se logra a través de una buena descripción de puesto, que permita elaborar un perfil del mismo.

Anteriormente la valoración y evaluación del personal estaba basada en rasgos de personalidad, que si bien permitían caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, no permitía medir o predecir el desempeño de la persona en el puesto de trabajo.

El modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, plantea una metodología de trabajo que ayuda al psicólogo laboral, entre otras cosas, a asegurarse de

contratar el personal idóneo para la empresa y para cada puesto en ella y a gestionarlo de manera clara y coherente con la estrategia de la compañía, facilitando que se logren los objetivos de la organización y por tanto, brindando un importante valor agregado a la misma.

Partiendo de esta información, surge el problema de investigación que se plantea en el presente estudio ¿Cuáles son las competencias necesarias y el nivel requerido en cada una de ellas, para que un agente de ventas de una comercializadora de alimentos y bebidas, sea altamente exitoso en su puesto de trabajo?

Debido a que la información contenida en una descripción de puesto presenta temas estratégicos, tácticos y operativos de una organización, en el presente estudio no se expondrá el detalle de las descripciones, ni los perfiles de puesto por competencias desarrollados; sólo se presentará con fines académicos su estructura y el nombre de las competencias que componen el Diccionario de competencias de la comercializadora y para protección de los datos, se manejará de forma confidencial el nombre de la compañía en la que se llevó a cabo el estudio. Por tanto en adelante se hará referencia a la empresa como “La Comercializadora”.

Ha de comprenderse que las compañías privadas, con razones fundamentadas, son cautelosas en el manejo de la información referente a su negocio, más aún cuando se trata de una que va a ser publicada y por tanto de fácil acceso para el público en general. Es de reconocer la apertura y disposición para la realización de ésta investigación.

Se plantea entonces un estudio cualitativo descriptivo transversal donde a través de diferentes herramientas se pueda determinar el perfil del puesto por competencias de los agentes de ventas de La Comercializadora.

Como recomienda Alles (2000), la investigación inicia con la revisión del planteamiento estratégico de la empresa por parte de la alta dirección y las jefaturas de la organización, guiados por la investigadora; con el fin de definir el diccionario de

competencias, el cual será utilizado como base para el análisis de la información a recabar en las siguientes etapas propuestas en la metodología de la investigación, que a continuación se detallan.

Posteriormente se trabaja con toda la población de vendedores, es decir con todos los ocupantes del puesto para obtener información de primera mano, a través de diferentes técnicas que aseguran la confiabilidad de la información, como un cuestionario de análisis de puesto, grupos focales, observación participante y entrevista conductual focalizada. Para finalizar, la información es validada por un panel de expertos, compuesto por personas que dirigen, miden o evalúan el desempeño exitoso de los ocupantes del puesto de trabajo en cuestión.

Se eligió una empresa del sector comercial dado que como lo indica el Programa el Estado de la Nación en su décimo séptimo informe (2011), desde 1991 y hasta el 2010, el sector comercial, junto con la industria manufacturera, han tenido en promedio, la mayor participación en el PIB real del país y en época de crisis han sostenido el dinamismo de la economía costarricense.

Al ser el comercio trascendental en Costa Rica, el agente de ventas juega un papel fundamental, pues éste se encuentra inmerso e incluso es responsable de muchas de las transacciones que ocurren en el país. Para las organizaciones el rol del agente de ventas o vendedor debe por tanto, ser parte de la estrategia competitiva y poder definir adecuadamente su perfil, se convierte entonces en una prioridad.

Algunas de las empresas en el país que cuentan con un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias desarrollado en todos los subprocesos de la gestión del talento, son empresas multinacionales que han tenido la oportunidad de implementarlo en otros países y que su experiencia les facilita su entendimiento y por tanto su aplicación o replicación. Ésta

investigación pretende ser un referente para las empresas que nunca han tenido contacto con el modelo, pero que por sus beneficios se han visto atraídos a implementarlo; una guía al menos en la primera parte de la implementación del mismo.

Para la realización del presente estudio se eligió a la Comercializadora, por varias razones: a) por pertenecer al sector comercial, b) por haber mostrado un gran interés y apertura para la realización del mismo y c) porque es la primera experiencia o contacto que tiene con éste modelo, lo que permite iniciar de cero y evitar los prejuicios que puedan existir en otras organizaciones que han realizado intentos fallidos de implementación del mismo.

## **ESTADO DE LA CUESTIÓN**

En los últimos años el estudio de perfiles de puestos por competencias en Costa Rica ha tenido un auge muy significativo, reflejado en numerosas investigaciones sobre el tema.

Dentro de los estudios finales de graduación sobre la creación de perfiles de puestos por competencias desarrolladas en la Universidad de Costa Rica, encontramos investigaciones realizadas tanto en el sector público, como privado, lo que lleva a comprobar que el modelo de gestión por competencias es ampliamente utilizado en el país, independientemente del sector en el que se encuentre. (Alvarado, 2010; Arias y Charpantier, 2004; Barrantes, 2006; Gamboa, 2006; Guadamuz, 2003; Lépiz, 2010; Lizano y Zúñiga, 2004; Luna y Rodríguez, 2007; Madriz, 2010; Rivera, 1999; Rojas, 2010 y Rodríguez y Salazar, 2007). Como parte de los estudios realizados en el sector público hallamos instituciones participantes como: INA, Aldeas SOS de Costa Rica, INS, Sector Bancario Público Costarricense, Ministerio de Seguridad Pública, La Corte Suprema de Justicia y el Sistema Penitenciario Nacional. Por otro lado en el sector privado localizamos estudios finales de graduación realizados en empresas como: GBNet Costa Rica y GB Net Regional, Café Britt, una Empresa de consumo selectivo y el Sistema Educativo San Lorenzo.

Dentro de éstas investigaciones, algunas desarrollan el perfil de puestos por competencias de posiciones específicas, entre ellas encontramos los perfiles de puesto de: Auxiliar Administrativo, Asistente Administrativo y Profesional Administrativo en el INS; el psicólogo forense del sector público; los 5 tipos de bomberos del INS; el (la) Inspector (a) de seguridad social de una institución pública; el puesto de agente de bolsa de BN Valores del Banco Nacional y la actualización de 35 posiciones de diferentes niveles jerárquicos de una empresa de consumo selectivo

Las variables de medición y análisis para la creación de los perfiles de puesto por competencias fueron la definición de actividades, conductas y tareas que se realizan en el puesto y las habilidades, actitudes y conocimientos que se requieren para realizarlas.

Las técnicas utilizadas para la creación de los perfiles de puesto por competencias fueron: la caracterización de los sujetos de investigación; entrevistas, cuestionario de clasificación y valoración de puesto; entrevistas de incidentes críticos aplicados a ocupantes del puesto; sesiones de observación no participantes, talleres participativos, y el análisis temático y frecuencia de aparición de la información recolectada vs la comparación con el diccionario de competencias de la empresa.

Dentro de las técnicas utilizadas para la validación de la información encontramos la técnica del criterio experto: a través de entrevistas a las jefaturas de los puestos en estudio y a la Gerencia de Recursos Humanos; grupos focales con los ocupantes del puesto y finalmente el propio criterio experto de la investigadora para diferenciar la información relacionada con la discapacidad social, más que con la realidad misma de la organización

Asimismo, encontramos investigaciones que además del desarrollo del perfil de puestos por competencias, también desarrollaron otros elementos dentro de éste modelo de gestión, como por ejemplo el diccionario de competencias de la organización (Rodriguez y Salazar 2007) y (Alvarado 2011); el proceso de selección de personal y sus instrumentos: entrevista conductual focalizada y ejercicios de simulación (Guadamuz 2003); la metodología, instrumento y perfil del evaluador para el proceso de evaluación del desempeño (Rivera, 1999).

Una investigación que no desarrolla perfiles de puesto pero que está relacionada con el presente estudio, elabora un modelo teórico para evaluar en procesos de selección de personal



por competencias laborales a través de la entrevista conductual, buscando detectar los candidatos idóneos para puestos específicos (Villalobos, 2001).

Otros investigadores desarrollaron en conjunto con colaboradores de las empresas en las que realizaron el estudio, su diccionario de competencias; utilizando diversas técnicas: revisión de diccionarios por competencias pre-existentes en internet y en otras empresas; revisión de diccionarios por competencias pre-existentes de la misma organización; entrevistas conductuales con el personal; talleres con personal de todos los niveles, considerando que el conocimiento lo tienen quienes día a día realizan el trabajo y talleres con jefaturas para la definición de las competencias de la empresa. (Arias y Charpantier, 2004; Barrantes, 2006; Luna y Rodríguez, 2007 y Rodríguez y Salazar, 2007).

Dentro de las recomendaciones más significativas para la presente investigación que estos autores brindan son: utilizar herramientas que consideren las capacidades y educación de los participantes para que las mismas no sean un obstáculo o limiten la calidad de la información obtenida (Madriz, 2010) y que los requisitos técnicos de los puestos sean tratados como tales en las descripciones de puestos y no como competencias técnicas, pues se considera que esto implica un diccionario muy amplio y por tanto poco práctico para su manejo (Barrantes, 2006).

## **CAPÍTULO II. MARCO DE TEÓRICO**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Debido a que por motivos de confidencialidad de la información no se detallará en el presente estudio el nombre de la empresa en la que se llevó a cabo, como se explicó en la introducción, éste apartado busca brindar una idea muy general sobre el giro de negocio de la misma, para que el lector tenga una mayor claridad del entorno en el que se desarrolló el estudio.

A continuación se presenta una breve descripción de la empresa según la información obtenida en su página web (La Comercializadora, 2007) y algunas entrevistas realizadas al personal de la compañía.

La Comercializadora de bebidas y alimentos, en adelante “La Comercializadora”, es una empresa de capital costarricense. En sus inicios, el objetivo era comercializar productos importados con restaurantes y amigos cercanos; sin embargo la demanda fue creciendo con el tiempo y la necesidad de ampliar el mercado y la variedad de productos, se fue haciendo cada vez más fuerte, hasta tener hoy una empresa que comercializa más de 1000 productos provenientes de países como Chile, Argentina, Francia, Italia España, EUA, entre otros.

Su filosofía de trabajo se basa en una atención al cliente de excelente nivel a través de entregas semanales, búsqueda de espacio en el punto de venta, servicio de comercialización y una oportuna gestión de ventas.

La Comercializadora cuenta con cobertura a nivel nacional y distribuye sus productos a través de diversos canales de comercialización.

Ésta es dirigida por una Junta Directiva y la Gerencia General. Cuenta asimismo con una Contraloría General y 4 Gerencias Operacionales: Comercial, Operaciones y Logística, Recursos Humanos y Administrativa Financiera.

Actualmente está compuesta por 90 colaboradores en promedio, distribuidos entre posiciones operativas, administrativas, técnicas, profesionales, de jefaturas y gerencias. El presente estudio se enfoca en el nivel técnico, donde se encuentran las posiciones de vendedores.

Existen diferentes tipos de vendedores, según el canal en el que se desempeñen. En el canal Rural, que es el departamento que atiende a supermercados, hoteles y restaurantes fuera del área metropolitana, se les conoce con el nombre de “Agentes de Venta”. A los vendedores del canal de supermercados, que atienden todos los supermercados del Área Metropolitana, se les conoce como “Promotores de Venta”. A los vendedores que atienden el canal de Hoteles y Resturantes del Área Metropolitana, se les conoce como “Ejecutivos de Ventas” y finalmente al vendedor del canal de Sala de Exhibición, que atiende a los clientes que llegan a comprar a la empresa, se le conoce como vendedor.

Dado que el perfil de los clientes en cada canal es distinto, posiblemente el perfil del vendedor varíe para cada uno de ellos.

El vendedor es una figura fundamental para la compañía, pues con él inicia la relación con el cliente y es uno de los principales canales de comunicación que se utiliza a lo largo de la relación con el mismo. El vendedor es quien da a conocer los productos de la compañía, las promociones, los servicios, los nuevos productos, quien debe conocer la necesidad del cliente y hacer propuestas de cómo solventarlas, entre otras cosas. Por tanto, se requiere contar con personal que tenga las competencias oportunas para crear, mantener, fortalecer y desarrollar la relación de la empresa con el cliente y de ésta forma ayudar a fidelizar a los mismos.

Curiosamente, los incentivos para ésta posición están orientados según la teoría de las motivaciones de Mc Clelland (1961), únicamente al alcance del logro, dejando de lado las necesidades de afiliación y poder, que están relacionadas con establecer relaciones de largo plazo y alta confianza y con el poder de dirigir e influenciar a otros respectivamente; características importantes de un vendedor según la información antes expuesta.

La rotación de vendedores impacta de manera negativa la organización, pues el vínculo que existe entre el cliente y el vendedor en muchas oportunidades, es lo que hace que el cliente incremente sus compras y su fidelidad con la empresa (Gerente General, comunicación personal, 6 de julio del 2012).

La mayoría de los despidos se han debido a que las personas no han tenido las competencias para ser exitosos en sus puestos de trabajo, lo que cuestiona el proceso de reclutamiento y selección, que claro está, requiere de los perfiles de puesto para poder llevarse a cabo de manera exitosa (Gerente Comercial, comunicación personal, 6 de julio 2012).

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Gestión del Talento Humano por Competencias**

En primera instancia es fundamental definir ¿qué se entiende por gestión o administración del recurso humano en las organizaciones?

Basándonos en las definiciones emitidas por Alles (2000), Chiavenato (2004), Dessler (1997), Dessler (1998), Milkovich y Boudreau (1994), Cenzo y Robbins (1996), podemos resumir que la gestión del recurso humanos es el conjunto de políticas, prácticas y lineamientos establecidos por una organización, para normar la relación laboral de principio a fin entre sí misma y sus colaboradores (adquisición de talento, mantenimiento de la relación legal contractual, retención de personal, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y finalización de la relación); con el fin de aprovechar el máximo potencial individual y grupal y así obtener los mejores resultados organizacionales posibles.

Alles (2000) y H.R. Partners (2002) mencionan como el papel del Departamento de Recursos Humanos ha venido cambiando a través del tiempo, pasando de un modelo reactivo y enfocado a la resolución de situaciones gremiales por ejemplo, a un modelo propositivo y estratégico donde el valor de una organización depende en gran medida del talento humano que posea, es decir, la cantidad de empleados competitivos dispuestos a poner sus capacidades individuales (habilidades y conocimientos), en acción y al servicio del éxito de la organización.

Claro está que este cambio implica además de un cambio de estrategia, un cambio herramientas y modelo de gestión por completo y es aquí donde el modelo de gestión por competencias, viene a tratar de resolver éstas necesidades.

Según Spencer (1991), citado por Hay Group (1996) y Bertoglia (2001), el origen del modelo de gestión de recursos humanos por competencias se remonta a finales de los años 60 y principios de los años 70, con el trabajo de McClellan (1973), quien manifestó que las organizaciones del futuro se crearán en torno a las personas, otorgando mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones. Eso quiere decir que se empezará a poner mayor interés en “lo que las personas aportan”, es decir, sus competencias. Esto debido a que los test de aptitud y de conocimiento que se habían venido utilizando, no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida. El gran apogeo y desarrollo de esta teoría se gesta con el trabajo de Richard Boyatzys en 1982 y su fama se extiende a las grandes empresas del primer mundo. Los promotores más importantes de éste modelo fueron los Estados Unidos, el Reino Unido y Francia, quienes obtuvieron grandes éxitos con la implementación del mismo.

La gestión por competencias se caracteriza porque además de analizar los cambios del mercado y definir la estrategia a seguir, detalla las competencias clave del personal, que permita sostener una ventaja competitiva.

El modelo de gestión por competencias parte de que las personas que trabajan en una organización, además de poseer ciertos requisitos técnicos o académicos, también deben poseer ciertas habilidades y actitudes específicas para desempeñarse de forma efectiva en su puesto de trabajo.

Según Mertens (1996) existen tres modelos de instrumentación de la competencia laboral, los cuales se detallan a continuación.

1. Modelo funcional: ésta aproximación se refiere a desempeños o resultados concretos predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa éste

modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que este tipo de modelo pide son: de producto, resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.

2. Modelo conductista: se centra en identificar las capacidades de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
3. Modelo constructivista: en éste modelo no se definen a priori las competencias del personal, sino que se las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En ésta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización; es decir se centra en el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

En la presente investigación se utiliza el modelo conductista y funcional.

### **Definición de Competencia**

El concepto de competencias laborales es un término de gran relevancia en el área de la psicología organizacional, pues se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de los modelos de Gestión de Recursos Humanos, de gran auge en la época actual.

Existen varias definiciones para el término competencia. Para efectos de ésta investigación nos basaremos en la definición de Spencer y Spencer y Ernest y Young, citados por H.R. Partners (1996), que conceptualizan el término como: aquella característica personal habitual, observable y medible, ya sea innata o adquirida, que está directamente relacionada con un desempeño efectivo en el puesto de trabajo.

Según Alles (2000), los criterios efectivos para definir una competencia son: a) definir los criterios de desempeño, b) identificar una muestra, c) recoger información, d) identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; es decir su definición y apertura en grados, e) validar el modelo de competencias y f) aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.

Ésta misma autora propone que la definición de la cantidad de grados en que se operacionaliza una competencia es arbitraria, según como lo considere cada organización. Ella propone una división en 4 niveles, basada en la clasificación que realizan Spencer y Spencer, donde: A: Alto o desempeño superior: desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente el 10% de la población laboral. B: Bueno: por sobre el estándar. C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido; es decir un nivel mínimamente aceptable de trabajo. No indica una subvaloración de la competencia. D: Insatisfactorio: Éste nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria la competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

El compendio de las competencias y su definición en grados es lo que se conoce como el diccionario de competencias.

### **Diccionario de Competencias**

Bertoglia (2001), expone que debido a que los puestos de trabajo son propios de cada organización, las competencias también tienen un carácter local, pues deben estar enmarcadas dentro del contexto institucional en el que son aplicadas y utilizadas. Para ello debe definirse un diccionario de competencias que contenga las habilidades, actitudes y conocimientos fundamentales y específicos de la empresa. El diccionario de competencias es por tanto: el conjunto de competencias relevantes en la definición de los modelos competenciales de los puestos de trabajo. Cada competencia debe tener una clara definición y operacionalización de



la misma, además de estar dividida en niveles, que permitan valorar el grado de presencia o ausencia de la competencia en un individuo determinado, a través de comportamientos y conductas específicas.

Según Alles (2000), las competencias de una organización deben ser definidas por la alta dirección de la compañía, según la naturaleza del negocio y su realidad actual y futura, partiendo de la misión y visión de la misma. Plantea que el diccionario debe ser propio de cada empresa y personalizado (paso ineludible para que funcione la herramienta), pero deja abierta la posibilidad que en un inicio, la compañía pueda utilizar diccionarios de competencias de otras organizaciones, para facilitar la definición de las mismas y su operacionalización.

El diccionario de competencias es entonces la base de datos para empezar a entender las competencias requeridas en cada uno de los puestos de trabajo de la organización. Como bien lo mencionan Luna y Rodríguez (2007), en el proceso de descripción de puestos y perfiles por competencias, también es posible identificar competencias que no se encuentran dentro del diccionario, por lo que el mismo se va enriqueciendo a lo largo del tiempo.

### **Perfiles de puesto por competencias**

Alles (2000), nos dice que para poder aplicar la gestión por competencias, se deben tomar en cuenta ciertas etapas y factores, entre los que describe la definición de los perfiles de puesto. Ésta autora apunta que de las definiciones de “perfil” que se encuentran en el diccionario de la Real Academia Española, la que más se ajusta al tema en cuestión es la definición 6, relacionada con la pintura, en la que el perfil es definido como el “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella”. Así mismo es sentido figurado la acepción 8 se refiere a los “miramientos de las conductas o en el trato social”. Cuando se habla entonces del perfil de puesto, destaca la importancia de detallar precisiones sobre un puesto y los requisitos del mismo y no sobre una persona.

Según Bertoglia (2001), los estudios en competencias apuntan que para cada puesto existe un conjunto de competencias que resultan clave para un desempeño efectivo y sobresaliente, el cual se conoce como modelo competencial del puesto. Estas competencias son entonces “características o recursos personales que distinguen a aquellos individuos exitosos en la gestión de un puesto determinado”.

Para la presente investigación nos basaremos en la metodología que propone Ansorena Cao (1996), para la definición del perfil del puesto, la cual comprende 7 pasos que a continuación se detallan:

1. Descripción del puesto y recolección de la información, donde define un puesto de trabajo como “el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de conseguir aportar valor añadido a dicha organización...” (Ansorena, 1996, p. 49). Éste autor destaca la importancia de validar la información recabada con el jefe inmediato del puesto en cuestión y con el responsable último del área a la que pertenece.
2. Análisis de las áreas de resultados, es decir los efectos deseables que las acciones deben producir.
3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo: situaciones en las que el ocupante del puesto debe poner en práctica sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias para alcanzar los resultados deseados.
4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño en el puesto de trabajo: domicilio, disponibilidad para dedicaciones especiales, permisos o licencias para actividades varias, formación básica requerida, formación complementaria o técnica

requerida, idiomas y grado de dominio, grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida en el puesto, etc.

5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo; según tipo de jefe inmediato y clientes o proveedores más frecuentes.
6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del trabajo: las realmente indispensables para el puesto y las que se repiten sistemáticamente.
7. Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo, analizando el grado requerido de: a) Energización hacia la tarea: orientación al logro, orientación a la afiliación, orientación a la influencia; b) Satisfacción Organizacional: expectativas de promoción y desarrollo; c) Autoconfianza y d) Compromiso con la tarea.

Para la definición del perfil motivacional, en la presente investigación se utilizará el cuestionario detallado en el Anexo 5 recomendado por ésta misma autora, el cual se considera muy relacionado con la teoría motivacional de McClelland (1961), quien propone que la motivación de una persona puede deberse a la necesidad de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, de afiliación y de poder. Las tres necesidades tienden a estar presentes en todas las personas, pero alguna sobresale sobre las otras. Se adquieren y forman con el tiempo según la vivencia cultural y las experiencias de vida de cada persona. Dada esta situación son modificables y entrenables. En el Anexo 9 se encuentra una caracterización de los individuos según la necesidad predominante.

Según Alles (2000), el perfil del puesto por competencias es un modelo conciso fiable y válido para predecir el éxito del puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

### **CAPÍTULO III. PROBLEMA Y OBJETIVOS**

Como se ha mencionado durante el presente trabajo, las personas se han convertido en una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones, dado que es a través de ellas como las empresas logran sus resultados. Es por esto que el saber elegir a la persona correcta para el puesto correcto, se vuelve fundamental. (Chiavenato, 2002).

El modelo de gestión de recursos humanos por competencias y específicamente, los perfiles de puesto por competencias, son una herramienta que permite tener claridad sobre el perfil requerido para cada posición; pues ya que no sólo se centra en los estudios o títulos obtenidos como lo hacían los modelos anteriores; sino que se ocupa de entender cuáles son las habilidades, conocimientos y actitudes clave para poder desempeñarse de manera exitosa en el puesto de trabajo.

La Comercializadora es una empresa interesada en brindar oportunidades a su personal, lo que la llevó en el pasado a promover personas de diferentes puestos al puesto de vendedor, sin analizar si la persona poseía las competencias o no para tener éxito en la nueva posición; situación que resultó en algunos casos en buenos vendedores, pero en otros casos en buenos colaboradores que finalmente debieron salir de la empresa, cuando pudieron haberse desarrollado dentro de la misma pero en sus áreas de competencia.

Todos los puestos, requieren competencias diferentes, pues los objetivos que se persiguen en cada uno de ellos, son distintos. Así mismo, aunque existan dos puestos que persiguen un mismo objetivo pero que se encuentran en organizaciones diferentes, las competencias varían, porque el contexto en el que la persona se desenvuelve, también marca una diferencia importante.

Al no tener definido claramente el perfil del puesto por competencias del vendedor La Comercializadora, llevó a la organización a contratar vendedores de otras empresas, pensando que su experiencia previa garantizaba su éxito en ésta posición, encontrando con el tiempo, que esta premisa no es siempre correcta.

Es por esto que el modelo de competencias debe ser específico para cada organización y el perfil del puesto por competencias, específico para cada puesto. El modelo a través de diferentes herramientas nos brinda la posibilidad de recabar toda esta información, para obtener un perfil sólido, de acuerdo a la realidad del puesto y coherente con la estrategia de la empresa. Esto revela la importancia de definir un perfil de puesto para cada tipo de vendedor o canal, pues al ser los perfiles de los clientes distintos en cada uno de ellos, así también las competencias para ser exitoso en cada canal, pueden ser diferentes.

El no tener un perfil de puesto definido, hace que los procesos de contratación no sean tan exitosos como se podría, lo que finalmente resulta en una alta rotación de personal, que impacta en éste caso en la relación con el cliente, la imagen de la empresa ante el mismo, la fluidez y agilidad en las comunicaciones, el conocimiento de la compañía sobre las necesidades, gustos y expectativas de cada cliente, entre otros.

En el caso de La Comercializadora, al ser las ventas el centro de su negocio, el puesto de vendedores se convierte en una posición fundamental y por tanto se plantea en el presente estudio el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el perfil de puesto por competencias de cada uno de los diferentes tipos de vendedores que existen en La Comercializadora, que garantiza un desempeño exitoso en el mismo?

## **OBJETIVO GENERAL**

Definir los perfiles de puesto por competencias de los agentes de ventas de los canales Rural, Hoteles y Restaurantes del GAM, Supermercados y Sala de Exhibición de La Comercializadora que ayuden a garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Crear el diccionario de competencias para La Comercializadora
2. Describir el puesto de trabajo de los diferentes tipos de Agentes de Ventas de La Comercializadora en sus principales funciones, responsabilidades, autoridades, interrelaciones y competencias.
3. Identificar si existen diferencias en el perfil de competencias de los vendedores de diferentes canales
4. Definir el nivel de competencia requerido para cada puesto de Agente de Ventas de La Comercializadora

## **CAPÍTULO IV. MÉTODO**

### **Tipo de Estudio**

Este estudio será de tipo cualitativo descriptivo y transversal, pues su interés es “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” y “se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, Pag.102 y P.186).

Así el objetivo principal de ésta investigación consiste en definir los perfiles de puesto por competencias de los agentes de ventas de La Comercializadora que permita colocar al personal idóneo en el puesto.

### **Población y muestra**

La población de estudio la constituyen los 16 vendedores de los canales de venta de la empresa. Se trabaja con toda la población que cumpla con los criterios de inclusión. Los sujetos participantes en el estudio son seleccionados de manera intencionada. Según Hernández, Fernández y Baptista, (1998), en el muestreo intencional el investigador decide qué personas integran la población que se desea investigar ya que conoce la totalidad de los sujetos de la investigación.

En la presente investigación se trabaja con la población de agentes de ventas de La Comercializadora, detallada anteriormente en la descripción de la empresa y resumida en la siguiente tabla.

**Tabla 1.**

*Cantidad de vendedores según canal de venta*

<b>Canal</b>	<b>Nombre interno que se le da al vendedor según el canal en que trabaja</b>	<b>Cantidad de plazas de Vendedores</b>
Supermercados	Promotor de Ventas	5
Hoteles y Restaurantes GAM	Ejecutivo de Ventas	4
Rural	Agente de Ventas	6
Sala de exhibición	Vendedor	1

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores participantes son elegidos con los siguientes criterios de inclusión:

- a. Tener más de 3 meses de desempeñarse como agente de ventas en la empresa La Comercializadora, tomando en consideración lo que indica el Código de Trabajo de Costa Rica, que estipula los primeros tres meses de relación laboral como un periodo de acomodo. (Código de Trabajo, 1943), así como también contar con al menos 6 meses de experiencia en la venta de productos alimenticios y de bebidas en el canal para el que se le contratará, para garantizar que el participante tiene un buen conocimiento del negocio y canal.
- b. Trabajar directamente para La Comercializadora
- c. Querer participar libremente en el estudio. (Ver Anexo No.1, “Consentimiento informado”)

#### Criterios de Exclusión

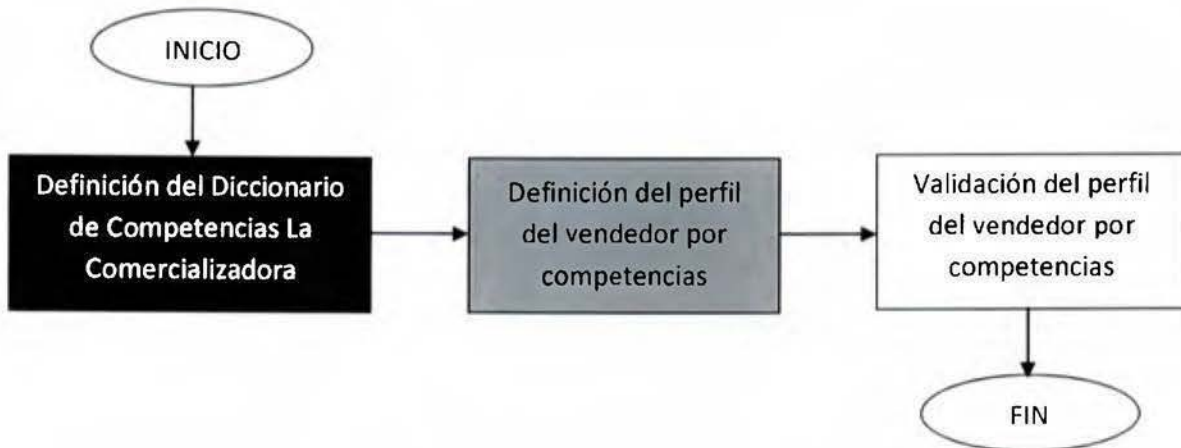
- a. Estar incapacitado, disfrutar en el momento del estudio de un permiso con o sin goce de salario o encontrarse de licencia.



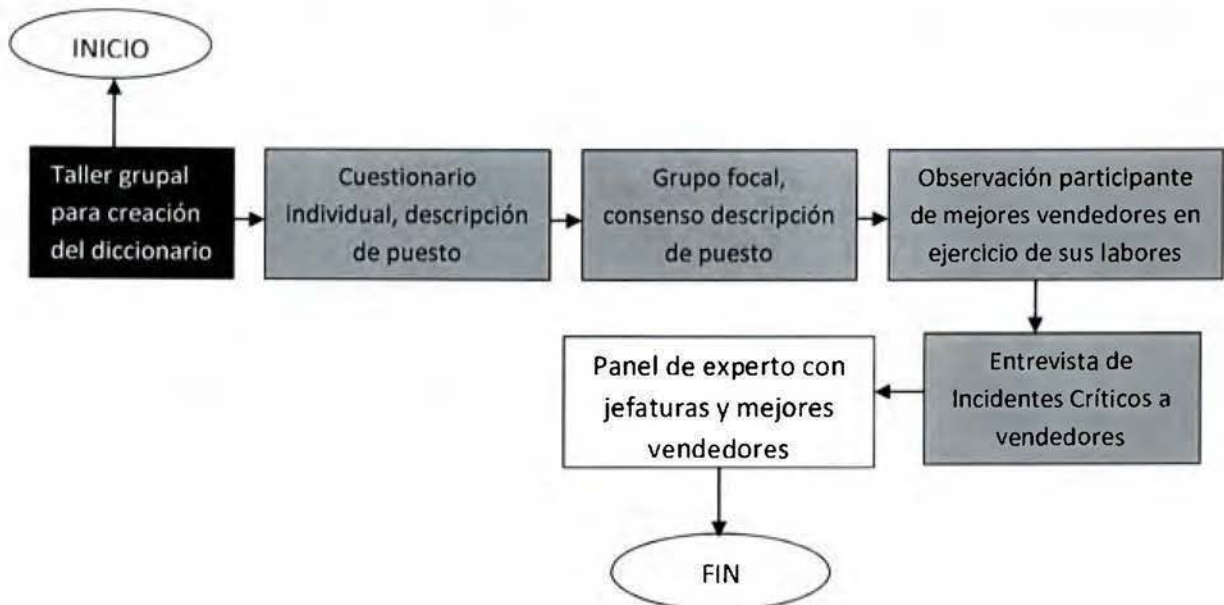
- b. Encontrarse emocionalmente indispuerto para participar en el estudio, por lo cual se le preguntará si está pasando por alguna situación crítica personal, familiar o económica que pueda afectar su concentración y claridad a la hora de responder.

### Procedimiento para la recolección de la información y técnicas de sistematización

#### FASES DEL PROCESO



#### TÉCNICAS A UTILIZAR



- **Taller con jefaturas y gerencias** (Anexo No. 2, basado en el taller para la Elaboración del Diccionario de competencias con las Jefaturas, Rodríguez y Salazar, 2007).

Dado que La Comercializadora no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, para iniciar el proceso de investigación es importante partir por la definición del diccionario de competencias, como lo recomienda la bibliografía revisada. Por tanto, luego de haber recibido la aprobación del Grupo Gerencial sobre la implementación del modelo y de haber preseleccionado con la Gerencia General el listado de competencias a utilizar en el taller a la luz de la Filosofía Medular de la organización, se realiza el primer contacto con los participantes y se les explica los objetivos del estudio. Seguidamente se procede a realizar el taller con las jefaturas y gerencias de la compañía, donde éstos comprendan los principios básicos del modelo y con la guía de la investigadora, definan las competencias y niveles de las mismas, requeridas para desempeñarse exitosamente en La Comercializadora. Se decide trabajar con éste grupo dado que como lo recomienda Alles (2000) la definición de las competencias, debe ser realizada por la máxima dirección de la compañía.

Al ser el taller una técnica grupal participativa, que pretende integrar la teoría y la práctica y conformar equipos de trabajo (De Barros, Nidia A. Gissi, Jorge y otros (1977), permite que se abra una discusión sana y constructiva sobre los diferentes criterios a revisar y finalmente llegar a una decisión consensuada, lo que brinda objetividad, validez y confiabilidad a la información recabada.

- **Cuestionario de análisis de puestos**

El cuestionario es una de las técnicas más utilizadas por los investigadores en estudios cualitativos, donde a través de una guía de preguntas, se logra recolectar la opinión de los

participantes sobre el tema en cuestión (Álvarez-Gayou, J. L., 2003). A la población seleccionada para la presente investigación se le aplica un cuestionario para recolectar información detallada sobre el puesto de trabajo que desempeñan y así realizar posteriormente un análisis de los puestos de trabajo. El cuestionario está basado en la propuesta de Pastor (2005). (Ver Anexo No.4). Éste cuestionario está dirigido a recabar información sobre: el objetivo del puesto, las actividades y tareas que realizan, las responsabilidades generadas por el puesto, el grado de autoridad que tiene el ocupante del puesto en sus funciones, las condiciones de trabajo, el grado académico requerido y los años de experiencia, las principales interrelaciones que existen con otras personas internas y externas a la organización y finalmente las habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñarse de manera exitosa. Para ampliar el apartado de condiciones de trabajo y perfil motivacional del puesto, se utiliza el instrumento recomendado por Ansorena (1996). (Ver Anexo 5).

Se divide la población total en cuatro grupos, según el puesto que desempeñan, es decir: ejecutivos de cuenta, promotores de ventas, agentes de ventas y vendedor y se le da a cada participante un cuestionario para que lo complete de forma individual. La investigadora guio el llenado del mismo, leyendo cada apartado, explicándolo y resolviendo las dudas que tuvieron los participantes.

- **Grupo focal**

El grupo focal es utilizado para consensuar la descripción del puesto por parte de los ocupantes del mismo. Una vez que los sujetos de la investigación completan el cuestionario anteriormente descrito, se les solicita agruparse con sus compañeros de trabajo para que juntos complementen las ideas de cada uno y levanten una sola descripción de puesto. Ésta técnica se

utiliza para que los participantes construyan conjuntamente su realidad, integrando sus creencias, sentimientos y actitudes. (Álvarez-Gayou, 2003)

Se propicia un clima de confianza para facilitar un ambiente confortable, cómodo y relajado, donde los participantes se sientan en total libertad de exponer sus puntos de vista y se promueva la participación activa de todos (Hernández, Fernández y Baptista, 1998). Así mismo la investigadora guio al grupo en los temas a abordar y facilitó el espacio para la toma de decisiones consensuada.

La sesión se documenta según el formato expuesto en el Anexo No. 6.

- **Observación participante**

Para efectos de éste estudio se utiliza la observación participante de los sujetos realizando su trabajo. “La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta”. (Fernández, Hernández y Baptista, 1998; p. 309). Se dice que la observación es participante dado que la investigadora puede realizar preguntas al observado sobre las situaciones que se presenten, con el fin de asegurarse registrar las competencias correctas. Se observa a los dos mejores ocupantes del puesto, según el criterio de la jefatura.

Las sesiones de observación son registradas por escrito con el fin de garantizar objetividad en el análisis (ver anexo No. 7). Posterior a las sesiones de observación, se analiza la información registrada y la clasificación realizada sobre las competencias encontradas.

El objetivo es registrar la frecuencia con la que el ocupante del puesto utiliza los comportamientos o competencias previamente definidas, para desempeñarse de manera exitosa en su puesto de trabajo y también identificar nuevas competencias que no se

mencionaron en los procesos anteriores, pero la que investigadora considere claves para el desempeño exitoso del puesto.

- **Entrevista de incidentes críticos**

La entrevista de incidentes críticos es una técnica utilizada para la identificación de competencias. Su nombre en el inglés es Behavioral Event Interview, por eso se le conoce también como la entrevista BEI. Según Hay Group (1996), ésta técnica fue creada por McClelland y Dayley en 1972. La misma consiste en preguntar al sujeto de investigación que narre en detalle, las situaciones más relevantes de éxito y fracaso que ha experimentado en el desempeño del puesto. Ésta narración debe revelar información sobre ¿cómo se llegó a esa situación?, ¿quiénes participaron?, ¿qué pensaba y sentía el sujeto?, ¿cuál fue el rol que jugó la persona?, ¿qué acciones tomó? y ¿qué resultado obtuvo? (Ver Anexo 8).

Ésta técnica es aplicada de forma individual a todos los sujetos que cumplan con los criterios de inclusión definidos para el presente estudio. La entrevista es grabada y posteriormente transcrita, para garantizar la fiabilidad de la información.

Seguidamente se analiza la información, determinando cuáles son las competencias presentes en las situaciones descritas y el nivel o grado de la misma. El objetivo es comparar “cuáles han sido las acciones e interacciones que le han permitido a unos y a otros alcanzar unos resultados concretos en relación al desempeño esperado en el puesto de trabajo.” (Hay Group, 1996, p.79).

- **Panel de expertos**

Una vez levantadas las descripciones y perfiles de los puestos por competencias, se realiza una sesión por puesto, con expertos en el mismo, entiéndase ocupantes del puesto de alto desempeño, supervisores, jefatura y gerencia del área; para validar y completar la información recolectada.

Las sesiones consisten en la presentación de los perfiles de puestos por competencias de los vendedores, para su revisión conjunta a través de preguntas abiertas, que permitan garantizar que la información recolectada es completa y veraz.

## **Procedimiento**

A continuación se detallan los pasos metodológicos que se llevaron a cabo en el presente estudio para conseguir los objetivos planteados:

1. Contacto con la empresa
  - a) Revisión del modelo de gestión humana existente en la organización
  - b) Presentación de la propuesta de investigación a la Gerencia General
  - c) Revisión y comprensión de la Filosofía Medular de la empresa
  - d) Presentación del modelo de gestión por competencias a la Alta Gerencia
2. Definición del Diccionario de Competencias de la empresa
  - a) Revisión de Filosofía Medular con Gerencia General y del listado de competencias a utilizar en el taller para la definición del Diccionario.
  - b) Taller con gerencias, jefaturas y mandos medios

- c) Enriquecimiento del diccionario con la información de etapas posteriores.
3. Recolección de la información para la elaboración de los perfiles de puestos por competencias de los vendedores de la empresa
    - a) Aplicación del cuestionario para análisis de puestos
    - b) Grupo Focal para la definición consensuada de la descripción del puesto
    - c) Observaciones participantes de los ocupantes estrella del puesto
    - d) Aplicación de Entrevista de Incidentes Críticos a todos los vendedores
    - e) Análisis de la Información
  4. Elaboración de las descripciones de puesto de los vendedores
  5. Elaboración del perfil de puesto por competencias de los vendedores
  6. Elaboración de las evidencias conductuales asociadas a cada competencia del perfil del vendedor, según el nivel requerido.
  7. Validación de la Información a través de panel de expertos
  8. Elaboración de Informes Finales

### **Fase 1 Contacto con la empresa**

#### 1. Revisión del modelo de gestión humana existente en la organización

En primera instancia se realizó una primera reunión con el Gerente General y dueño de la compañía, para conocer la existencia o no de un modelo de gestión de recursos humanos en la organización, su visión sobre el mismo y las necesidades y expectativas de la organización referentes a la materia, esto con el objetivo de recopilar la información requerida para analizar

la viabilidad y conveniencia de la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

## 2. Presentación de la propuesta de investigación a la Gerencia General

En un segundo momento se mantuvo otra reunión con la Gerencia General con el objetivo de presentarle la propuesta de trabajo del presente estudio, sus objetivos y alcances y conocer la disposición existente hacia el mismo por parte de la compañía.

## 3. Revisión y comprensión de la Filosofía Medular de la empresa, su estrategia y objetivos.

Una vez aprobada la propuesta y contando con el aval de la Gerencia General para llevar a cabo la investigación, se mantuvo otra reunión con la Gerencia General y otra con la Gerencia Comercial para conocer a mayor profundidad los antecedentes de la organización, su estructura organizacional y comprender la Filosofía Medular de la empresa, es decir, su misión, visión, valores y su estrategia y objetivos organizacionales.

## 4. Presentación del modelo de gestión por competencias a la Alta Gerencia

Con el afán de entender el nivel de conocimiento sobre el modelo de gestión de recursos humanos por competencias en el nivel gerencial de la empresa y su posición al respecto, se llevó a cabo una reunión donde se lanzó abiertamente la pregunta sobre ¿qué conocen sobre el modelo de gestión de recursos humanos por competencias? ¿Qué han escuchado al respecto? Y sobre ésta base, la investigadora expuso las premisas básicas del modelo, sus alcances, beneficios e implicaciones, y logró la aprobación y compromiso con el proyecto.



## **Fase 2. Definición del Diccionario de Competencias de la empresa**

### 1. Revisión del listado de competencias a utilizar en el taller para la definición del Diccionario de la empresa.

Se realizó una reunión con la Gerencia General para explicarle en detalle la metodología a utilizar en el taller de definición del Diccionario de Competencias y se le mostró el listado de competencias a utilizar (Ver anexo 3). Al ser tantas competencias y analizar las similitudes existentes entre muchas de ellas, la Gerencia General en conjunto con la investigadora, realizaron una nueva lista con tan solo 32 competencias, eliminando algunas y unificando otras, esto a la luz de la Filosofía Medular de la empresa y buscando agilizar y facilitar la reunión para la definición del diccionario.

### 2. Taller con gerencias, jefaturas y mandos medios

El taller se llevó a cabo según se planeó (Ver Anexo 2), no obstante el tiempo no fue suficiente para consensuar las definiciones de los niveles de cada competencia, por lo que se solicitó a los grupos reunirse posteriormente y finiquitar las mismas. Una vez concluida ésta etapa, se solicitó enviar el documento a la investigadora, quien con su criterio experto y apoyándose en otros diccionarios de competencias, revisó que los comportamientos definidos para cada nivel estuvieran efectivamente en orden ascendente, pertenecieran a esa competencia y al nivel adecuado. Para revisar la definición de cada competencia y nivel, la investigadora se reunió nuevamente con cada grupo para exponerles su criterio y hacerles las observaciones pertinentes, según lo antes mencionado. De esta manera se consensuó la definición y niveles por competencia, de las 23 competencias elegidas en el taller. Posteriormente se envió el diccionario completo a todos los participantes del taller, para que

podieran revisar las competencias desarrolladas por los otros equipos y hacer sus sugerencias en caso de ser necesario. En ésta etapa no hubo cambios y fue aprobado por todos los participantes. Este proceso duró alrededor de un mes y medio.

### 3. Enriquecimiento del diccionario con la información de etapas posteriores

Durante la siguiente fase, específicamente en el proceso de llenado del cuestionario de análisis de puestos y los grupos focales, se utilizó la versión revisada del diccionario de La Comercializadora, como documento de trabajo, para el apartado de destrezas y habilidades o competencias requeridas para el puesto, en vez de las propuestas por Pastor (2005) en su instrumento; esto con el fin de brindar a los sujetos participantes competencias definidas según la realidad y cultura de la empresa. Se les solicitó a los participantes que escogieran las 6, máximo 8 competencias que consideraran prioritarias para el ejercicio de sus funciones. En éste proceso, se hicieron algunas modificaciones a las definiciones de las competencias y sus niveles, enriqueciéndolas con otros comportamientos que no habían sido considerados, pero que los participantes demostraron que son parte de su día a día y estaban ligados a ciertas competencias. Y se creó en conjunto la competencia de manejo de relaciones, la cual no estaba en el diccionario, pero terminó siendo fundamental en la definición del perfil del puesto de los vendedores. Estas modificaciones fueron enviadas nuevamente a los participantes del taller para la definición del diccionario y éste fue finalmente aprobado en su totalidad.

## **Fase 3. Recolección de la información para la elaboración de los perfiles de puestos por competencias de los vendedores de la empresa.**

### 1. Aplicación del cuestionario para Análisis de Puestos y perfil motivacional

Para la aplicación del cuestionario se citó a todos los vendedores de cada canal, a una reunión departamental, donde se les explicaron los instrumentos a utilizar (Ver Anexo 4 y 5), el diccionario de competencias de La Comercializadora, los objetivos y alcances de la dinámica, con el fin de que individualmente cada participante fuera llenando el documento y resolviendo cualquier duda con la investigadora. Una vez finalizado, cada vendedor podía retirarse entregando los documentos llenos. Las sesiones duraron alrededor de 2.5 horas cada una.

## 2. Grupo Focal para la definición consensuada de la descripción del puesto

Se convocó una segunda reunión para cada departamento, donde a partir de la información recolectada en la reunión anterior, cada vendedor expuso al resto de sus compañeros su criterio con respecto a la descripción del puesto y de manera consensuada se levantó una sola que integrara el criterio grupal y asegurara estar completa y detallada. Las sesiones duraron aproximadamente 2 horas cada una.

## 3. Observaciones participantes de los ocupantes estrella del puesto

A partir del criterio de la jefatura se eligieron los 2 ocupantes estrella de cada canal y la época o temporada oportuna para realizar una observación participante en el puesto de trabajo. Seguidamente se coordinó con cada vendedor, la fecha en que se realizó la observación, la cual tuvo lugar a lo largo de un día de trabajo con cada vendedor. Y dado que en un solo día no se cumplen todas las funciones que el puesto conlleva, se debió coordinar posteriormente observaciones para momentos o tareas específicas del puesto. Durante la observación se fue documentando la misma, para que una vez finalizada, la investigadora pudiera analizar a la luz del diccionario las competencias que se presentaron y el nivel exhibido. Todas las

observaciones fueron sistematizadas en una matriz, que permitió analizar la frecuencia de aparición de cada competencia a lo largo de las mismas.

#### 4. Aplicación de Entrevista de Incidentes Críticos a todos los vendedores

También se realizaron en las oficinas de la empresa, entrevistas de incidentes críticos a cada ocupante del puesto. Las mismas consistieron en solicitar a cada vendedor narrar 2 eventos de éxito, lo más importantes para él en los últimos 2 años y 2 eventos negativos críticos que había vivido en su puesto como vendedor de La Comercializadora (Ver anexo 8). Conforme el participante iba narrando el evento, la investigadora profundizó en aspectos como el detalle de la situación, las tareas a realizar, las acciones que tomó, los sentimientos y pensamientos experimentados en el momento y el resultado obtenido. Lo anterior con el fin de entender claramente la escena y poder determinar las competencias presentes y el nivel exhibido y el requerido (en caso del resultado obtenido no fuera el esperado debido a comportamientos específicos del vendedor).

#### 5. Análisis de la Información

A partir del criterio experto de la investigadora se sistematizó la información recolectada en las diferentes etapas para la creación de la descripción del puesto y el perfil del puesto por competencias.

El cuestionario de análisis de puesto y el focus group para la definición consensuada del mismo, fueron los principales insumo para la creación de la definición del puesto como tal, dado que de ellos se derivó información como las tareas, actividades y responsabilidades,

principales relaciones internas y externas, jerarquía y alcance del puesto, requisitos del puesto, experiencia requerida, entre otros.

Las herramientas de observación, entrevista de incidentes críticos y la discusión que tuvo lugar en los focus group sobre las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos para el desempeño exitoso del puesto, fueron los principales insumos para la definición de las competencias requeridas en el puesto y el desglose en sus evidencias conductuales.

#### **Fase 4. Elaboración de las descripciones de puesto de los vendedores**

Tomando como base el formato de descripción de puestos que utiliza la compañía en su Manual de Puestos, se fue analizando y organizando la información recolectada a través de los diversos instrumentos utilizados en todas las etapas previas. Esto se realizó a través de una matriz donde la investigadora fue ordenando por canal, la información recolectada; estudiando similitudes, diferencias, frecuencias de aparición, etc. y contrastándola con lo que pudo observar en la ejecución de tales funciones.

El esqueleto o formato de estas descripciones se detalla en el apartado de resultados.

#### **Fase 5. Elaboración del perfil de puesto por competencias de los vendedores**

Partiendo del diccionario de competencias definido hasta entonces por la Alta Gerencia y jefaturas la investigadora con su criterio experto fue clasificando las competencias y habilidades mencionadas por los vendedores en el cuestionario de análisis de puestos, la información recolectada en las observaciones y en las entrevistas, a través de una matriz creada para dicho fin; la cual también estuvo organizada por canal y por vendedor. Esto permitió analizar nuevamente similitudes, diferencias, frecuencias de aparición, niveles de la

competencia exhibidos y requeridos; hasta llegar a definir las 8 competencias más relevantes requeridas para el puesto.

#### **Fase 6. Elaboración de las evidencias conductuales asociadas a cada competencia del perfil del vendedor, según el nivel requerido.**

Conforme se fue clasificando en la matriz la información recolectada para la fase anterior, se fueron determinando las evidencias conductuales para cada competencia y su nivel, como se mencionó anteriormente, a la luz del diccionario de competencias. Las observaciones realizadas dieron a la investigadora ejemplos claros sobre comportamiento o conductas exhibidas por el vendedor en el ejercicio de sus funciones, que claramente se convirtieron en evidencias conductuales de las competencias del puesto. Así mismo lo hicieron los ejemplos o vivencias recabadas en las entrevistas de incidentes críticos. Estas últimas también fueron muy enriquecedoras pues dejaron a la luz la diferencia entre los comportamientos o actitudes de los ocupantes estrella del puesto y el resto de sus compañeros, ayudando a delimitar el nivel requerido de la competencia.

#### **Fase 7. Validación de la Información a través de panel de expertos**

Una vez definidas las descripciones de puesto, el perfil motivacional, el perfil de competencias y las evidencias conductuales asociadas; se coordinó una reunión con un panel de expertos constituido por los ocupantes estrella del puesto, su jefe inmediato y el gerente del área para realizar la validación de la información. A partir de las observaciones recibidas y las discusiones que tuvieron lugar en este panel, se hicieron algunas pequeñas modificaciones consensuadas y queda aprobado el documento final del perfil de puesto por competencia de los

vendedores de La Comercializadora, entiéndase Agente de Ventas, Promotor de ventas Supermercados y Vendedora de Sala de Exhibición.

### **Fase 8. Elaboración de Informes Finales**

Finalmente los resultados del estudio se sistematizaron en dos partes:

- a) Un diccionario de competencias para La Comercializadora, donde se detallan las veinticuatro competencias definidas para la organización y los comportamientos asociados a sus tres niveles propuestos, pues el cuarto nivel está determinado para aquellos que no poseen la competencia.
- b) Tres descripciones de puesto por competencias, una para el vendedor de cada canal, donde entre otras cosas, se definen tanto los objetivos del puesto y sus funciones, como las competencias requeridas para su desempeño exitoso, desgranadas en las evidencias conductuales asociadas.

### **Categorías de análisis**

En éste estudio se observa a los sujetos en su entorno natural sin incluir variables o estímulos diferentes a analizar.

Las categorías de análisis que se consideraron en la investigación son:

- a. Actividades: conjunto de operaciones o tareas propias de un puesto de trabajo.
- b. Tarea: “trabajo que debe hacerse en tiempo limitado”. (Real Academia Española, 2001. Edición digital). “Acciones que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su actividad profesional”. (Ansorena, 1996; p.51).

- c. Áreas de Resultados: “resultados básicos que debe alcanzar dentro de la organización el ocupante del puesto de trabajo”. (Ansorena, 1996; p.51).
- d. Responsabilidades: valores, materiales, equipos o fondos en puesto de trabajo por los que una persona debe responder.
- e. Autoridades: atributo, potestad o facultad que tiene una persona sobre otra que le está subordinada o sobre una actividad que le es encomendada.
- f. Habilidad: destreza requerida en una persona para alcanzar un resultado de forma exitosa.
- g. Conocimiento: saber técnico y académico (conjunto de ideas, conceptos y percepciones) necesario para el desarrollo de una tarea o labor y el desempeño exitoso en el puesto de trabajo.
- h. Perfil motivacional: Energización hacia la tarea.

### **Validez del estudio**

La presente investigación está diseñada de manera tal que las fuentes de información son variadas y múltiples, lo que permite obtener las diferentes perspectivas de las partes involucradas y a la vez darle validez y confiabilidad al estudio. Denzin (1990: 511). Propone de manera general que la triangulación “es la aplicación y combinación de varias metodologías de la investigación en el estudio de un mismo fenómeno”.

Donolo (2009), señala diferentes tipos de triangulación: de datos, teórica, de investigadores, de metodología o mixta. En el caso del presente estudio se utiliza la triangulación de datos, ya que los datos son recolectados de diferentes fuentes (diversos colaboradores y jefaturas) y en diferentes momentos (entrevistas individuales) y la



triangulación metodológica pues se utilizan diferentes técnicas para recolectar los datos (cuestionarios, observación y entrevistas).

Asimismo el poder trabajar con los ocupantes del puesto en diferentes momentos y utilizando herramientas distintas, disminuye la posibilidad de que se tenga información que no corresponda a la realidad del puesto. Como lo mencionan diferentes autores citados en el apartado del estado de la cuestión, la información que se obtiene es más confiable, objetiva y clara cuando se trabaja con las personas que se desempeñan en ese puesto. Así también lo señala la psicología conductual, que postula que el mejor predictor de la conducta futura, son las conductas pasadas, por lo que la herramienta de entrevista de incidentes críticos, proporciona información muy valiosa para éste estudio.

Por otro lado, para cada instrumento utilizado se conceptualizó un método de registro fidedigno, que permitió asegurar información completa y correcta, por ejemplo grabaciones de audio, registros de observación o entrevistas, etc.

Por último, toda la información recolectada con los ocupantes del puesto, fue validada con sus jefaturas y la gerencia del área, lo que asegura que los puntos de vista de las diferentes partes involucradas sean considerados y esto permitió que la información sea completa y objetiva.

### **Precauciones tomadas para proteger a las personas que participan en la investigación**

Para garantizar que los sujetos del estudio lo hicieran de manera voluntaria y con conocimiento exhausto de su participación en el estudio, se les entregó un documento que explica su rol en la investigación, los alcances y objetivos del estudio y donde se solicita su consentimiento a través de su firma. (Ver Anexo 1.),

## **CAPITULO V.- RESULTADOS**

El objetivo planteado para la presente investigación fue en primera instancia, definir los perfiles de puesto por competencias de los agentes de ventas de los canales Rural, Hoteles y Restaurantes del GAM, Supermercados y Sala de Exhibición de La Comercializadora que ayuden a garantizar el alcance de los objetivos organizacionales. Esta definición de cuatro perfiles fue sugerida por la compañía, a partir de su estructura organizacional vigente al inicio de la investigación y sus prácticas de clasificación de puestos y contratación de personal. No obstante, a lo largo de la investigación se determinó que las áreas de venta en las que está organizada la compañía, no son determinantes en la definición del perfil del puesto, sino más bien el canal que atiende independientemente de la zona geográfica en la que se ubica el cliente. Por tanto, resulta de ésta investigación la definición de los perfiles de puestos por competencias de los agentes de venta de Hoteles y Restaurantes del GAM, Supermercados y Sala de Exhibición de La Comercializadora que ayuden a garantizar el alcance de los objetivos organizacionales.

Estos tres perfiles de puesto por competencias, resultan bastante similares en las competencias y niveles requeridos; las diferencias principales versan lógicamente en las evidencias conductuales asociadas a cada posición, debido a la naturaleza de sus funciones, situación que puede analizarse a lo largo de las fases comprendidas en el presente estudio, que se describen a continuación:

### **1. Definición del diccionario de competencias**

En primera instancia para el inicio del presente estudio y la definición del diccionario de competencias, se había planteado únicamente la reunión con la Gerencia General para conocer en detalle la Filosofía medular de la empresa, el sistema de gestión de recursos

humanos existente y la viabilidad del proyecto y el taller con jefaturas y gerencias para la definición del diccionario de competencias para La Comercializadora.

No obstante, durante la investigación, se vio la necesidad de antes de realizar el taller, tener una presentación y acercamiento del modelo de gestión de recursos humanos por competencias con el equipo gerencial, con el fin de homogenizar el conocimiento sobre el mismo, conocer la posición de los gerentes ante el modelo, presentarles el alcance y beneficios esperados de la presente investigación, convertirlos en aliados para la realización del taller y comprometerlos con la implementación de los pasos a realizar durante la investigación, dada la dedicación y tiempo que estos requieren. Esta sesión de trabajo resultó fundamental para el desarrollo de la investigación, debido a que el área de Recursos Humanos es relativamente joven en la compañía, por lo que no existe un sistema de Gestión de Recursos Humanos como tal. La sesión permitió exponer los beneficios de contar con éste tipo de modelos de gestión y despertar el interés y compromiso de la alta gerencia con el estudio. También brindó un marco de referencia conceptual a los gerentes, que les permitió tener claridad sobre la investigación y sus implicaciones y de esta manera poder orientar a los colaboradores participantes, sobre sus roles y responsabilidades.

Asimismo, una vez que el Gerente General obtuvo un conocimiento mayor sobre el modelo, se le presentó la metodología a realizar en el taller con jefaturas y gerencias y conjuntamente se analizó que el listado de competencias planteado como base para iniciar el taller (ver anexo 3) era muy extenso y podía provocar grandes retrasos en la ejecución del mismo, pues a la luz de la cultura de la empresa, las definiciones de varias competencias eran muy similares entre sí y esto podía provocar discusiones extensas y poco provechosas. Asimismo, el listado contenía algunas competencias no trascendentales para la empresa en éste momento.

Por tanto, se definió un nuevo listado de competencias, unificando algunas y enriqueciendo otras con comportamiento que la gerencia consideró importante. Con esto se llegó a un listado de treinta y dos competencias.

Posteriormente se llevó a cabo el taller con jefaturas y gerencias (ver anexo 2), donde se desarrollaron en equipos de trabajo interdisciplinarios, las definiciones de las competencias y los comportamientos asociados a cada nivel, tomando como base el listado inicial, otros diccionarios de competencias y definiciones que los participantes encontraron en internet.

Dado la dificultad de ésta tarea y el tiempo limitado con el que se contaba para realizar la sesión, se hizo necesario solicitar a los grupos después de presentar la información ante el equipo, enviar el material a la investigadora para su revisión detallada y una siguiente reunión con cada grupo para realizar las observaciones correspondientes y consensuarlas.

A pesar de que el objetivo de la sesión era finiquitar la definición de las competencias y los comportamientos asociados a cada nivel, cuando los grupos presentaron sus propuestas, el resto del equipo hizo sugerencias y aportes valiosos; no obstante en algunos casos hubo errores de conceptualización importantes que no notaron, posiblemente por su falta de experiencia y conocimiento en la materia y que hubieran requerido de mucho tiempo para profundizar y consensuar entre tantos participantes. Como por ejemplo, mezcla de comportamientos de otras competencias en una sola. Hay que considerar que el tiempo era limitado, debido a las implicaciones en costos y retrasos que implicó para la compañía abstraer de la operación por más de medio día a todos sus jefes y gerentes y disponer de un espacio, recursos y tiempo definidos para la realización de la actividad.

Con el criterio experto de la investigadora y el apoyo de otros diccionarios de competencias, se realizó la revisión de las competencias, su definición y los comportamientos asociados a cada nivel y se revisó nuevamente con los equipos. Posteriormente se envió el

material a todos los participantes del taller para la validación de la información y se aprobó el documento que contenía 23 competencias.

En la fase de aplicación del cuestionario de análisis de puestos se creó una competencia más, dado que los vendedores consideraron que no se encontraba contenida dentro del citado documento. Con la explicación y ejemplos de la vida real que los vendedores expusieron, la investigadora definió la competencia y la validó con ellos. De ésta manera se creó la competencia número veinticuatro del diccionario; la cual fue posteriormente aprobada por las jefaturas y gerencias y de ésta forma quedó aprobado el diccionario de competencias de la compañía en su totalidad.

Durante las siguientes fases del estudio, se han propuesto pequeñas modificaciones al diccionario, más de forma que de fondo, las cuales se han revisado únicamente con la Gerencia General y aprobado aquellas que se han considerado pertinentes.

El diccionario de competencias de La Comercializadora cuenta con la siguiente estructura:

- Portada: Nombre de la Empresa, título del documento, fecha de aprobación y logo.
- Índice
- Introducción: breve explicación sobre lo que es un diccionario de competencias, la composición que tienen las competencias contenidas en el documento y un enunciado sobre la propiedad intelectual del documento y la prohibición de su reproducción o publicación.
- Escala para la definición de los niveles: símbolo, nombre, puntaje y definición para los 4 niveles de desarrollo de competencia

- Definición de cada competencia: nombre, definición general, los 4 niveles de desempeño posibles con su símbolo y los comportamientos asociados a cada nivel.

Las 24 competencias definidas en el diccionario de La Comercializadora son:

- Aceptación de Normas y Políticas
- Capacidad de Decisión
- Capacidad de Organización
- Capacidad para aprender
- Compromiso Organizacional
- Comunicación Efectiva
- Desarrollo de Personas
- Enfoque en la Calidad
- Excelencia en el Servicio al Cliente
- Gestión de Conflictos
- Gestión de los recursos
- Innovación
- Liderazgo Positivo
- Manejo de la Presión

- Manejo de Relaciones
- Mejora Continua
- Negociación
- Orientación a Resultados
- Pensamiento Analítico
- Pensamiento Estratégico
- Planificación y Organización
- Proactividad
- Trabajo en Equipo y Cooperación

A continuación se presenta un ejemplo de una de las competencias definidas para La Comercializadora, elegida de forma arbitraria por la investigadora, para fines ilustrativos:

Compromiso Organizacional	
Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamiento hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.	
Desempeño Superior (A)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se dedica de lleno al logro de los objetivos empresariales.</li> <li>• Se adapta a las necesidades y requerimientos de la organización, teniendo la disposición de ser polifuncional y versátil.</li> <li>• Antepone los intereses de la compañía a los suyos propios de ser necesario, siempre y cuando no implique ir en contra de sus principios y valores.</li> <li>• Toma decisiones impopulares y las sostiene si estas son beneficiosas para la organización como un todo, aún y cuando esto afecte a otras personas o a su unidad de trabajo.</li> </ul>

<p>Sobre el estándar (B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinea sus propias actividades laborales y ocasionalmente las personales, para satisfacer las necesidades organizacionales.</li> <li>• Comprende el negocio de la organización y considera el impacto de sus acciones en el desempeño global, por lo cual está dispuesto a sacrificar el bien personal por el bien común de la empresa.</li> </ul>
<p>Posee la competencia (C)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se caracteriza por estar orientado y comprometido al logro de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Comprende y apoya activamente los objetivos de la organización y de su departamento.</li> <li>• Actúa en pro de la organización.</li> </ul>
<p>Requiere Mejorar (D)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee la competencia al menos en su nivel básico.</li> </ul>

## 2. Descripción de puestos y perfiles de puestos por competencias

Al sistematizar la información recolectada a través del cuestionario de análisis de puestos, el grupo focal para el consenso de la descripción del puesto, las observaciones participantes, las entrevistas de incidentes críticos y el panel de expertos se creó un único documento para cada puesto que contiene los siguientes apartados:

- Título del puesto: es el nombre con el que se le denomina en La Comercializadora para todos sus efectos.
- Área y departamento al que pertenece según la estructura de la empresa.
- Propósito General: es el objetivo general que debe lograr la persona que ocupa este puesto.
- Objetivos específicos del puesto: donde se describen las funciones y tareas principales que la persona debe realizar para cumplir con el objetivo general de su puesto, la frecuencia con las que la realiza y el tiempo estimado que le



demanda. Así como también los conocimientos requeridos para cada función y el indicador de desempeño por el que esa función podría ser medida.

- Responsabilidades
- Nivel de autonomía y autoridad
- Ubicación dentro de la estructura organizacional
- Principales relaciones internas y externas a la organización que debe mantener para alcanzar los resultados en su puesto de trabajo, donde se especifica el puesto con el que tiene relación y la razón o motivo.
- Condiciones ambientales y/o de riesgo: Indique el factor de riesgo al que está expuesto y determine la probabilidad de ocurrencia y el efecto en la salud.
- Perfil del puesto: características necesarias para el desempeño exitoso de las responsabilidades asignadas: formación profesional, especializaciones y conocimientos técnicos.
- Experiencia previa requerida.
- Competencias: lista de competencias, nivel requerido en cada una para el desempeño exitoso del puesto y las evidencias conductuales.
- Perfil motivacional
- Requisitos especiales del puesto.

Al inicio del estudio se pensó en cuatro perfiles de puesto diferentes, uno para cada área de ventas: Rural (que tiene vendedores en Hoteles y Restaurantes y de supermercados que atienden la zona rural del país), Supermercados GAM, Hoteles y Restaurantes GAM y Sala de

Exhibición. No obstante a lo largo del estudio se pudo determinar que en realidad son tres perfiles los requeridos por la empresa.

A continuación, debido a la confidencialidad de los perfiles de puestos de la compañía, se presenta un esqueleto de una descripción de puesto por competencias para fines ilustrativos:

Logo de la Comercializadora	<b>Descripción de Puesto</b>		<b>Código</b>	
			<b>Fecha de vigencia</b>	
			<b>Páginas</b>	
<b>Título del Puesto:</b>	<b>Área</b>	<b>Departamento</b>	<b>Versión</b>	<b>Revisión</b>

**Propósito General del Puesto:** Enunciado

**Objetivos específicos del puesto:**

<b>Objetivo No.1</b>	<b>Enunciado</b>		
<b>Tareas que debe ejecutar para cumplir con la función descrita y su periodicidad.</b>	<b>Descripción</b>		<b>Periodicidad / Duración</b>
	1. Tarea 2. Tarea 3. ...		
<b>Conocimiento requerido</b>			
<b>Indicador de Desempeño.</b>			

**Responsabilidades:**

Por supervisión:		
Por recursos económicos administrados:		
Por equipo o herramientas de trabajo:		
Por información confidencial según los perjuicios que puede ocasionar su revelación (Marque con una "x")	<input type="checkbox"/>	Información de alguna importancia, con efectos leves.
	<input type="checkbox"/>	Información importante con efectos graves.
	<input type="checkbox"/>	Información muy importante con daños muy graves.

**Nivel de Autonomía y Autoridad:**

	Todas las tareas salvo las variaciones menores son analizadas por el supervisor. Genera información para que otros tomen decisiones.
	En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos, los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
	La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
	Se tienen facultades para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos de trabajo de su equipo, dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.
	Se tienen facultades amplias para la toma de decisiones que impactan a la organización.

**Supervisión Ejercida y Recibida:**



**Principales relaciones de trabajo a desarrollar y mantener para lograr sus resultados.**

Relación Interna o Externa	Puesto/Área	Razón o motivo

**Condiciones ambientales y de riesgo:**

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta

**Perfil del Puesto:** Indique las características necesarias para el desempeño exitoso de las responsabilidades asignadas.

<b>Carrera:</b> (formación técnica, bachillerato o licenciatura)	
<b>Especialización:</b> (estudios de post grado/ o cursos adicionales)	
<b>Conocimientos técnicos:</b> (Inglés, computación y otros)	

**Experiencia en el Puesto:**

Actividad	Puesto	Número de años

**Competencias:** Indique las competencias necesarias para el puesto de trabajo.

Nombre de Competencia	Grado	Evidencias conductuales para el puesto

**Perfil Motivacional:**

**Requisitos Especiales del Puesto:**

Disponibilidad para viajar	SI o NO	Frecuencia
Disponibilidad Dentro del GAM		
Disponibilidad Dentro del territorio Nacional		
Disponibilidad en el extranjero		
Otros:	SI o NO/ Tipo de ser necesario	
Licencia de conducir		
Vehiculo Propio		
Tipo de Jornada y Horario		

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

### **3. Identificación de las diferencias existentes en el perfil de competencias de los vendedores de diferente canales**

Durante la investigación se determinó que el perfil del vendedor de Hoteles y Restaurantes y el perfil del vendedor de Supermercados son bastante similares, debido al “escenario” o contexto en que se presenta la venta y los actores que participan en ella; indistintamente de la zona geográfica que atienden. El factor diferenciador es básicamente el tipo de negocio que se atiende y por tanto la experiencia requerida en el canal específico, para tener un mayor entendimiento de la estructura del cliente y su funcionamiento. También se encontró una diferencia en el nivel de conocimiento técnico sobre el producto que requiere un vendedor de supermercados que atiende cadenas y aquellos vendedores de supermercados que atienden independientes o los vendedores de Hoteles y Restaurantes, donde el nivel de conocimiento requerido es mayor en éstos últimos en comparación con el primero. La diferencia prima en que la negociación de productos nuevos a ingresar en el punto de venta, en el caso de las cadenas no lo realiza el vendedor directamente y por tanto, el conocimiento que requiere el vendedor para realizar su gestión de manera exitosa, se basa en el conocimiento del comportamiento del producto en el punto de venta y no de sus propiedades o características como tal.

Ésta diferencia no se detalla en los perfiles de puesto, pues en el momento de realizar la investigación los vendedores de supermercados atendían ambos tipos de cliente, no obstante se hace la salvedad en caso de que la compañía decida realizar algún cambio en el acomodo de sus rutas y como resultado, se decida especializar al vendedor por tipo de cliente, pues esto cambiaría el perfil del vendedor de supermercados en gran medida, especialmente en el nivel requerido para cada competencias como impacto e influencia por ejemplo.



El otro perfil de puesto por competencias definido en la presente investigación es el del vendedor de la Sala de Exhibición, el cual resultó a nivel del perfil de competencias también bastante similar a los otros dos, pero con un nivel de conocimiento técnico del producto aún mayor que éstos. Esto se debe a que su interrelación con personas con alto conocimiento en enología y gastronomía puede ser cotidiano y es imprevisible, por lo que no es posible programar el momento o enfatizar el conocimiento en productos específicos, como sí lo pueden hacer los otros vendedores.

La descripción del perfil de puesto del vendedor de la Sala de Exhibición dista significativamente de los otros dos, debido a la naturaleza del espacio en que se ejecuta la venta, al tipo de cliente que se atiende y por ende a las diferentes actividades, tareas, responsabilidades y procedimientos que la posición conlleva.

#### **4. Definición del nivel de competencia requerido para cada puesto de Agente de Ventas de La Comercializadora**

De la información recolectada a través de las diferentes técnicas utilizadas en el estudio, se definieron las competencias clave para el puesto de vendedor de La Comercializadora y el nivel de competencia requerido en cada una de ellas, para las tres posiciones definidas. A pesar de que en la propuesta inicial de la investigadora existían pequeñas diferencias en los niveles requeridos por competencia, para los diferentes puestos, una vez realizados los paneles de expertos se determinó para los tres puestos, el mismo perfil por competencias y niveles requeridos en cada una de ellas; con excepción de la competencia técnica del conocimiento del producto, como se detalló en el apartado anterior.



La definición del nivel requerido no fue una tarea difícil, gracias a que se contaba con un diccionario de competencias que además de definir la competencia como tal, también contaba con la definición de cada nivel y sus comportamientos asociados. De esta manera, se comparó los ejemplos de comportamientos exhibidos por los vendedores en el desempeño de sus funciones, recolectados en las observaciones y entrevistas de incidentes críticos, la frecuencia de aparición de los mismos, los resultados buscados y obtenidos en contraposición a la definición de cada nivel de la competencia en cuestión y de esta manera se logró determinar el nivel requerido por competencia.

Para esto se realizó una matriz donde se clasificaron los comportamientos recolectados de los diferentes sujetos participantes, según la competencia y nivel mostrado, como se muestra a continuación en un ejemplo, debido a la confidencialidad de la información:

Nombre de la competencia	Canal 1				Frecuencia de Aparición	Canal 2 ...					Frecuencia de Aparición
	Sujeto 1	S 2	S 3	S 4		S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	
Aceptación de Normas y Polít											
Capacidad de Decisión											
Capacidad de Organización	C		B	A,C	4			B,B	B		3
Capacidad para aprender				B	1						
Compromiso Organizacional				B	1						
Comunicación Efectiva										C,C	2
Desarrollo de Personas											

Enfoque en la Calidad										
Excelencia en el Servicio al Cliente	B,B		B		3	B,B,B		B,B	B	6
Gestión de Conflictos										
Gestión de los recursos										
Impacto e Influencia	B	B	C,B		4	B	B,B	C	B,B	6
Innovación										
Liderazgo Positivo										
Manejo de la Presión	C,C		B	B	4		B,B	B	B,B	5
Manejo de Relaciones	C	B	B,B,B	A,B	7		B,A,B	A,A,B	B,B,B	9
Mejora Continua										
Negociación						B,C,B	B	B,B		6
Orientación a Resultados	C,C,B		B,B	B,B	7	C,B	B,B	B,B		6
Pensamiento Analítico										
Pensamiento Estratégico	C		C	C	3	C,C			C	3
Planificación y Organización		B	B	B	3					
Proactividad			B		1	C	B	B		3
Trabajo en Equipo y Cooperación									C	1

Las competencias con mayor frecuencia de aparición, el nivel mostrado y los resultados obtenidos en las situaciones analizadas, constituyeron la base para determinar el nivel requerido por competencia para cada puesto.

Como se indicó anteriormente, en los paneles de expertos hubo modificaciones en cuanto al nivel requerido por competencia, dado que en las entrevistas y observaciones, no se presentaron algunos comportamientos que, a través de ejemplos los expertos señalaron como situaciones cotidianas y que constituyen evidencia de que el nivel exigido de la competencia es mayor al sugerido.

Estos comportamientos analizados comprenden también la plataforma para la definición de las evidencias conductuales de cada competencia en los perfiles de puesto, las cuales sí presentan diferencias importantes entre sí, dado la naturaleza de las funciones de cada puesto, los escenarios en los que se desenvuelven, los perfiles de los otros actores con los que se interactúa, entre otras variables. Material que desde el punto de vista de la investigadora, es relevante y muy enriquecedor en la definición del perfil.

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES**

La Gestión del área de Recursos Humanos en las empresas y su impacto en la Gestión estratégica de la organización, se considera que depende de la propuesta que el mismo departamento realiza a través de sus prácticas y los resultados u objetivos que se plantea y el campo de acción que la compañía esté dispuesta a darle. La importancia de contar con personal calificado en la materia es muy grande, debido a que asegura que los diferentes subprocesos se lleven a cabo de manera integrada entre sí y de manera estratégica, es decir alineados a los objetivos organizacionales.

El modelo de Gestión por Competencias permite al psicólogo laboral planear y ejecutar sus funciones y las del área, de manera profesional, utilizando técnicas en las que ha sido ampliamente entrenado como la observación, diversas técnicas de entrevistas y el análisis de sesiones grupales.

Claro está, el éxito del modelo también depende en gran medida del compromiso e inclusión de la alta dirección y el resto de colaboradores participantes en las diversas etapas.

Se considera de gran relevancia, que el proceso inicie con la revisión de la Filosofía Medular de la empresa, es decir su visión, misión, valores y estrategia, debido a que ésta marca la línea de comportamiento esperable en todos los niveles y de todos los colaboradores de la organización, a través de los objetivos estratégicos. Fue muy enriquecedor para la investigación que en un momento del proceso, La Comercializadora se replanteó un cambio de estrategia, lo que implicaba un replanteamiento del modelo de competencias y del perfil por competencias de algunos puestos, entre ellos los vendedores. Finalmente la compañía tomó la decisión de continuar por la línea que había venido trabajando y el cambio no se dio, pero fue

realmente esclarecedor para la investigadora, la razón o justificación por la que el Modelo de Gestión por competencias parte desde la Filosofía Medular y para la alta dirección de La Comercializadora, fue una importante prueba de que el modelo puede llegar a ser una columna vertebral que integre los diferentes procesos de gestión humana.

En los trabajos finales de graduación, sobre el tema de competencias que se revisaron para este estudio, los investigadores encontraron una serie de falencias y limitaciones; lo que permitió tomar una serie de provisiones en la metodología propuesta para la presente investigación.

El apoyo de diccionarios y modelos de competencias de otras empresas que la investigadora había logrado observar, recolectar o escuchar a lo largo de su vida profesional y la participación activa y comprometida de la alta dirección y los ocupantes del puesto desde las primeras etapas del estudio para la contextualización del modelo y sus componentes a la empresa, fueron clave para el éxito de la investigación. Como lo menciona la teoría, el criterio experto de los ocupantes del puesto y de sus jefaturas, fue trascendental para darle contenido a los documentos que se generaron en ésta investigación; pero el criterio experto de la investigadora y las diversas técnicas utilizadas, también fueron fundamentales para poder visualizar la diferencia entre lo deseado y lo real.

A diferencia de otras investigaciones como la de Rodríguez y Salazar (2007) que proponen que las competencias deben ser creadas y delimitadas desde la empresa misma y que la tropicalización de otras definiciones a la realidad institucional es una práctica que coexiste a la deficiencia en la teoría, sobre cómo se crean las competencias propias; considero que ésta práctica es realmente adecuada y útil, pues de otra manera, el proceso se volvería demasiado

lento y oneroso y poco práctico si se visualiza como parte de una de las tantas funciones o actividades que realizar un psicólogo laboral dentro de una empresa.

El valor del modelo se encuentra en la clarificación de los comportamientos asociados al desempeño exitoso en el puesto de trabajo, para esa empresa en particular y no en la invención de comportamientos diferenciadores o únicos existentes en una sola empresa. Por el contrario, los negocios de un mismo gremio o giro de negocio, por lo general tienen estructuras similares, que en el tiempo han demostrado que funcionan, lo que conlleva también a tener puestos con funciones y competencias similares.

Precisamente la relevancia de la participación del psicólogo laboral reside en la posibilidad de tomar el conocimiento sobre: la estrategia y cultura organizacional, el tipo de negocio y su entorno, la realidad de la compañía y de las vivencias de quienes trabajan en ella, entre otros factores, para construir en conjunto con los expertos en los puestos, la definición de las competencias apropiadas para la organización y el perfil por competencias para cada puesto, basadas en definiciones genéricas previas, pero con las especificaciones y particularidades propias de la empresa, que la hacen diferente al resto y la vuelven única.

Aunque el proceso anterior parezca sencillo y simple de decir, no lo es, pues se trata de integrar la visión estratégica de la empresa, la realidad en la que esta se encuentra inmersa como un todo y cada uno de sus integrantes, el deber ser, el deseo de ser y lo que realmente se es, las necesidades y motivaciones de los colaboradores, sus habilidades, éxitos y fracasos, y gran número de variables más. Pero finalmente se obtiene un resultado que impacta positivamente a la organización, pues le brinda claridad y transparencia en lo que a su gestión de personas se refiere. Tanto el patrono como el colaborador tienen mayor entendimiento de

qué esperar de un puesto de trabajo, de los resultados a obtener, pero más importante aún de la manera en que éstos se deben conseguir.

La eliminación de cierto grado de incertidumbre que permite el modelo, trae consigo una disminución en la ansiedad que pueden experimentar los colaboradores, aportando a una mejor calidad de vida o bienestar laboral en los mismos.

## **CAPÍTULO VII. LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Las limitaciones que se encontraron en el proceso de investigación, fueron la falta de costumbre de los participantes con el tipo de tareas que implicó la investigación, como la redacción de documentos, el debate o discusión con los compañeros sobre sus puntos de vista con respecto al rol que desempeñan en la compañía, el ser observados mientras realizaban sus funciones, entre otros, generó cierto grado de ansiedad y dificultó la recolección de la información, sin embargo con el acompañamiento de la investigadora y la claridad de los objetivos perseguidos en cada actividad, fueron superados.

Al no estar implementado el modelo de gestión por competencias en la empresa, los términos utilizados, en un principio eran desconocidos para la mayoría de las personas, lo que implicó de parte de la investigadora, realizar una amplia explicación sobre el modelo y un refrescamiento constante de algunos términos clave.

El hecho de que en la mayoría de los casos, los vendedores realicen sus funciones fuera de la empresa, dificultó la coordinación de las observaciones no participantes, así como también pudo ocasionar de alguna manera la manipulación las situaciones en que iban a ser observados, al contar de previo con la información de la fecha en que ésta actividad se iba a llevar a cabo. En éste sentido, uno de los participantes comentó a la investigadora que en un inicio pensó en llamar a sus clientes para advertirles sobre ésta actividad, pero finalmente no lo hizo y dejó que el día transcurriera con naturalidad.

Por lo anteriormente mencionado, la observación también tuvo la particularidad de que el vendedor pudo prepararse ese día, según lo que considera es el debido proceso en todos los



aspectos de sus funciones, pero esto logró evidenciarse en algunas situaciones, siendo material de análisis para el estudio.

Las observaciones debieron ser programadas fuera de la temporada alta por instrucción de la gerencia, lo que también de alguna manera permite tener un mayor control al vendedor sobre la situación.

Por otro lado, el hecho de programar observaciones de extensa duración, no garantizó poder observar al colaborador en todas las responsabilidades, funciones y tareas que implica su puesto, pues los ciclos de trabajo en ocasiones pueden durar hasta 15 días o más. En éste sentido se debió replantear las observaciones por tareas u objetivos específicos y no por tiempo.

Otra limitación se encontró a la hora de realizar los grupos focales, pues a pesar de que eran grupos pequeños, en ocasiones no se contó con la participación de todos los miembros o participantes citados, teniendo que reprogramarse varias reuniones.

La situación mencionada en el apartado anterior sobre la posibilidad del replanteamiento de la estrategia de la compañía en el medio de la investigación, provocó retrasos, pero por otro lado fue bastante enriquecedora y esclarecedora en la investigación.

Finalmente, desde la perspectiva de la investigadora, el hecho de ser una sola persona la que realiza la investigación fue una limitante, pues no hay espacios para discutir con una segunda investigadora la información recolectada y a la hora de sistematizarla y analizarla, el proceso se puede volver un poco arbitrario, a pesar de las medidas o previsiones tomadas para minimizar éste impacto.

## **CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

El apoyo y compromiso de la Alta Gerencia en la implementación del modelo de gestión por competencias fue vital, debido a la cantidad significativa de tiempo que se requiere de los participantes, para el proceso de recolección de la información de la investigación, por lo que para futuras investigaciones de la misma índole, se recomienda antes de iniciar el proyecto, asegurarse de que el equipo gerencial, comprenda el impacto del modelo dentro de la administración de la compañía y encuentra en él un aporte significativo, como una respuesta a sus necesidades de gestión humana. Es de gran importancia tomarse el tiempo para explicar de manera detallada el modelo, los beneficios que conlleva y los esfuerzos que implica, de manera tal que una vez arrancado el proyecto se cuente con la disposición de los colaboradores para participar activamente.

Antes de replicar el presente estudio en otra organización, se debe considerar en primera instancia la claridad organizacional en cuanto a su filosofía medular y plan estratégico. Para que el modelo de competencias genere un valor agregado a la organización, debe estar alineado a los objetivos del negocio, por lo que es fundamental estar seguro de entender la filosofía medular de la empresa y su estrategia. Si ésta no es clara o conocida por todos los miembros de la organización, en definitiva el proceso debe iniciar por ahí. Se requiere de una claridad organizacional sobre su misión, visión, valores, estrategia y objetivos, para poder definir exitosamente las competencias asociadas. Según lo que la empresa busque en su corto y mediano plazo, va a requerir en sus colaboradores unas competencias u otras, por lo que esta plataforma no puede faltar.

Una vez superada la etapa antes mencionada, la organización puede dedicarse a definir su modelo de gestión por competencias. Se recomienda iniciar, como lo plantea la metodología del presente estudio, por la definición del diccionario de competencias, que será el marco de referencia para todo el modelo. Como se mencionó en las conclusiones de la presente investigación, se ratifica la recomendación de Alles (2000) sobre la utilización de otros diccionarios de competencias como base, para la creación del propio diccionario de la empresa.

La diferencia va estar en lo que cada organización entienda por cada una de las competencias, los comportamientos que asocie a cada nivel y las evidencias conductuales para cada puesto. Por ello es fundamental utilizar una variedad de herramientas que faciliten el entendimiento de la organización en su totalidad y los puestos que la componen, garantizando la validez y confiabilidad de la información recolectada.

La técnica del taller de jefaturas y gerencias para la definición del diccionario de competencias se considera apropiada, no obstante en una futura investigación se recomienda buscar un mayor tiempo para llevarla a cabo; especialmente cuando el conocimiento del grupo sobre el modelo de gestión de competencias es bajo. Se debe considerar el expertís que tenga el grupo, no sólo en el modelo de competencias, sino en la redacción y definición de comportamientos, pues esto no es una actividad muy común y requiere habilidades especiales con las que no todas las personas cuentan. Se sugiere realizar el taller en dos sesiones, de manera tal que haya más tiempo para cada actividad y que la primera sesión sirva de experiencia y espacio de aprendizaje para que los participantes adquieran las competencias requeridas para la ejecución de las actividades implicadas.

En cuanto a la técnica de observación participante, es recomendable planear las observaciones en función de la ejecución de los diversos objetivos y tareas del puesto levantados en el cuestionario de análisis de funciones y no por tiempo; o sea programar la observación, según el momento en que se realizan las tareas y no programar, por ejemplo, la observación del puesto durante un día completo, pues el ciclo del mismo, por lo general no se lleva a cabo en un solo día, por lo tanto la programación por duración podría ser poco eficaz y eficiente.

Aparte de asegurar la objetividad de la información a través de las precauciones expuestas en la metodología, es fundamental que a la hora de realizar el levantamiento, sistematización y análisis de información, él o la investigadora deje de lado los prejuicios, que se ha formado sobre determinado puesto o los estereotipos que existen al respecto. Por ejemplo, en el presente estudio la competencia de negociación a pesar de que se pensó era parte inherente del perfil del vendedor, terminó no siéndolo, pues en realidad los comportamientos asociados por los participantes con ésta competencia, pertenecían a otra en el diccionario de competencias de la Comercializadora.

Para una futura investigación que pretenda definir el perfil por competencia de un puesto directamente relacionado con clientes externos, podría ser valioso considerar el criterio de una muestra representativa de éstos clientes, con respecto a los comportamientos, actitudes y conocimientos relevantes para la posición, de forma que también se cuente con un criterio externo a la organización sobre lo que es valorado para dicho perfil. Se considera que pudo haber aportado información relevante al estudio, el haber realizado una encuesta a los clientes para conocer qué es lo que más valoran en un vendedor y cuánto influye éste en la decisión de compra.

### **Recomendaciones para la empresa:**

Se recomienda a la empresa completar y actualizar su Manual de Puestos por competencias, utilizando el formato para la descripción de puestos propuesto en ésta investigación, de manera tal que puedan tener un documento con información completa y homogénea para las diferentes posiciones y que les permita más adelante integrar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias en todos los procesos o subprocesos de gestión del personal.

Para la creación de las descripciones de los puestos clave y sus perfiles, se recomienda mantener la metodología planteada en el presente estudio, utilizando las técnicas propuestas, pues la riqueza que aporta cada una es insustituible entre sí.

En caso de que no existan los recursos para seguir la metodología para la creación de las descripciones del resto de los puestos y sus perfiles, se recomienda al menos utilizar las siguientes técnicas y herramientas: cuestionario de análisis de puesto, entrevista de incidentes críticos y panel de expertos; de forma tal que se asegure contar con diversas fuentes de información y el involucramiento de todas las partes requeridas.

Por otro lado se sugiere evaluar el perfil de los vendedores que laboran actualmente en la empresa vs el perfil propuesto en esta investigación, con el fin de identificar y cerrar las posibles brechas existentes, asegurándose de que los ocupantes del puesto, cuenten con los conocimientos y habilidades para desempeñarse exitosamente. Dicha evaluación puede ser realizada considerándose los criterios de desempeño establecidos para cada función definida en la descripción del puesto de trabajo y las evidencias conductuales asociadas para cada competencia según el nivel requerido.

Dado que en la empresa no existe una cultura de evaluación del desempeño, previo a la realización del proceso de evaluación antes mencionado, se recomienda concientizar a las jefaturas sobre el hecho de que una persona no cumpla al 100% con el perfil definido para una posición, no significa que no sea apta para el desempeño del puesto y que deba ser despedida; sino que se debe analizar entre otras cosas, las causas de estas brechas, la dimensión de las mismas, las posibles soluciones, el tiempo y recursos requeridos y los costos asociados y a partir de esto tomar una decisión sobre un posible plan de entrenamiento y/o desarrollo para la persona. Es de vital importancia hacer entender a las jefaturas, en caso de que no lo tuvieran claro, su rol de coach o mentor en el desarrollo de competencias del personal a su cargo.

Dado que la compañía cuenta ahora con el perfil de puesto por competencias de sus vendedores, se recomienda entrenar a las jefaturas de éstas posiciones, en el proceso de selección por competencias, de manera tal que en una futura contratación, se saque el mayor provecho de ésta herramienta.

Si la empresa decide desarrollar su manual de puestos por competencias para toda la organización, la capacitación antes mencionada deberá extenderse a todas las jefaturas y posteriormente para sacarle provecho a las bases planteadas en éste estudio, deberá ampliarse la implementación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias al resto de subsistemas de recursos humanos, como evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, planes de carrera y sucesión, compensación, entre otros.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. México: Paidós Educador. Recuperado de: <http://ingemochisonline.com.mx/e->

La Comercializadora (2007). [En línea] Recuperado el 19 de enero del 2012 de <http://www.laComercializadora.co.cr/>

Arias, A. y Charpantier, S. (2004). *Diccionario de competencias laborales: la experiencia en el sector bancario público costarricense*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Alvarado, S. (2011). *Perfil de puestos por competencias de los docentes de primaria del sistema educativo San Lorenzo*. Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Barrantes, J. (2006). *Desarrollo del glosario de competencias de Café Britt*. Informe final de pasantía sometida a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en

Psicología para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Bertoglia, P. (2001). *Manual de selección de personal por competencias*. Banco Nacional de Costa Rica; Departamento de Selección, Valoración e Investigación del talento humano, Material Inédito.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana

Código de Trabajo de Costa Rica, Ley No. 2 del 27 de Agosto de 1943. Publicado en la Gaceta No. 192 del 29 de Agosto de 1943.

Díaz, M. (2002). *Diccionario de competencias laborales*. © PSICOM Editores – Bogotá D.C. Colombia.

De Barros, Nidia A. Gissi, Jorge y otros (1977). *El taller, integración de teoría y práctica*. Argentina: Editorial Humanistas.

Denzin, Norman K. "Triangulation". En: Keeves, John P. (1990): *Educational Research, Methodology, and Measurement. An International Handbook*, Pergamon Press, 1990.

Donolo, D. (2009). Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación. *Revista Digital Universitaria. Revista unam.mx Vol 10*. (No.8), página



1. Recuperado el 29 de mayo del 2012, de <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num8/art53/int53.htm>

Hernández, R.; Fernández C.; Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.

Hay Group (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Segunda Edición. España: Editorial Deusto S.A.

H.R. Partners, Consultores en Recursos Humanos y Organización de empresas (2002). **Gestión de Recursos Humanos y Competencias**. Seminario impartido a la Caja Costarricense del Seguro Social, San José, Costa Rica.

Kerlinger, F. N. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.

Lizano T. y Zúñiga K. (2004). *Diseño para elaborar tres perfiles de puestos desde el Modelo de Competencias Laborales en una Institución Pública Costarricense*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Madriz M. (2010). *Actualización del Manual de Puestos por competencias y definición de comportamientos del diccionario de competencias de una empresa de consumo selectivo*. Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración del

Programa de Estudios de Posgrado en Psicología para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NY, Estados Unidos: D. Van Nostrand Company, Inc.

Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos: Montevideo: CINTERFOR/OIT*. Recuperado el 15 de mayo del 2012, de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/mertens.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf)

Murillo I. (2003). *Diseño de perfiles y procesos de selección por competencias para los puestos de Trabajador (a) Social, Psicólogo (a), Secretario (a) Administrativo de Aldeas SOS de Costa Rica*. Práctica dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Pastor, R. (2005) Cuestionario de Análisis de Puestos: Módulo de Procesos Laborales, Universidad de Costa Rica, Manuscrito no publicado.

Programa Estado de la Nación. (2011). *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado el 5 de mayo del 2012, de <http://www.estadonacion.or.cr/index.php/biblioteca-virtual/costa-rica/estado-de-la-nacion/sinopsis/informe-xvii>

Quezada, Humberto (2003). **Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano.** Recuperado el 26 de enero del 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clvalor.htm>

Quezada, Humberto (s.f. A). **Competencias laborales (IV) Identificación de competencias. Modelos.** Recuperado el 26 de enero del 2012, de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias4.htm>

Quezada, Humberto (2003). **Competencias laborales (II) Evolución y Tipologías.** [En línea] Recuperado el 26 de enero del 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.htm>

Rivera, D. (1999). *Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales.* Tesis para optar por el grado de Máster en Administración de Negocios, con énfasis en Recursos Humanos, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Rodriguez, S. y Salazar R. (2007). *Perfiles de puesto por competencias: Empresa GBNet Costa Rica y GBNet Regional.* Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina.* Ediciones Granica S.A.

Villalobos, A. (2001). *Evaluación de Competencias para Efectos de Selección Laboral mediante la Entrevista Conductual*. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Entrevistas:

Gerente General, 6 de julio del 2012. La Comercializadora.

Gerente Comercial, 6 de julio del 2012. La Comercializadora.

## ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento Informado



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN**  
**COMITÉ ÉTICO CIENTIFICO**

Escuela de Psicología

Teléfonos:(506) 2511-4201 Telefax: (506) 2224-9367

### ***FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO***

(Para ser sujeto de investigación)

{Elaboración de Perfiles de puesto por competencias de los vendedores de La Comercializadora}

Código (o número) de proyecto: \_\_\_\_\_

Nombre del Investigador Principal: Ana Marcela Quesada Flores

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

#### **A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:**

La presente investigación es el trabajo final de graduación que la investigadora requiere para obtener el grado de Licenciatura en Psicología de la Universidad de Costa Rica.

El objetivo del estudio es definir los perfiles de puestos de los vendedores de La Comercializadora, bajo el modelo de gestión de recursos humanos por competencias; lo que permitirá a la compañía una mejor administración de su personal en procesos como: contratación, evaluación del desempeño, capacitación, entre otros.

#### **B. ¿QUÉ SE HARÁ?:**

Como participante de ésta investigación usted deberá:

- Completar un cuestionario que busca entender detalladamente su puesto de trabajo.
- Participar en un taller con sus compañeros de trabajo, para compartir los resultados del cuestionario antes descrito y crear entre todos, un solo documento.
- Se le realizará una sesión de observación participante mientras usted realiza su trabajo, en la cual la investigadora tomará apuntes sobre lo sucedido.
- Participar de una entrevista sobre situaciones críticas que usted ha experimentado en su puesto de trabajo, en la cual se grabará el audio para posteriormente ser transcrita y analizada.

**C. RIESGOS:**

La participación en este estudio no supone ningún riesgo para usted, debido que los que se pretende es conocer en detalle el puesto de trabajo que usted realiza y así determinar el perfil por competencias requerido para un desempeño exitoso en el mismo.

La información obtenida será utilizada de manera confidencial y anónima y no será utilizada para ningún otro fin a parte de ésta investigación.

**D. BENEFICIOS:**

Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo. Solamente podría recibir algún beneficio indirecto en caso de que La Comercializadora decida implementar el modelo de gestión de recursos humanos por competencias y de ésta manera usted tenga mayor claridad en lo que se espera de usted en su puesto de trabajo, cómo puede alcanzar un desempeño sobresaliente y cuáles son los medios o mecanismos que la compañía le ofrece para su desarrollo.

- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Ana Marcela Quesada Flores sobre este estudio y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Ana Marcela Quesada Flores al teléfono 2587-0611 en horario de oficina: de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. Además, puedo consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de -Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 22-57-20-90, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m. Cualquier consulta adicional puede comunicarse a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica **a los teléfonos 2511-4201 ó 2511-5839**, de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m.
- F.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- G.** Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte su situación laboral dentro de la compañía.
- H.** Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- I.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

## CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

---

Nombre, cédula y firma del sujeto

fecha

---

Nombre, cédula y firma del testigo

fecha

---

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

fecha

---

NUEVA VERSIÓN FCI – APROBADO EN SESION DEL COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO (CEC) NO. 149 REALIZADA EL 4 DE JUNIO DE 2008.  
CELM-Form.Consent-Form 06-08



## Anexo 2. Taller con jefaturas y gerencias

Objetivo General: Definir el diccionario de competencias de La Comercializadora

Duración estimada del taller: 7 horas y 10 minutos.

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo Estimado
Saludo y Bienvenida	Recibimiento de los participantes y agradecimiento por su participación activa en el taller.		5 minutos
Presentación y encuadre	Presentación del objetivo de la sesión, señalización de las normas e instrucciones generales de la actividad y revisión del cronograma del taller.	Computadora, video beam, y presentación de PP	5 minutos
Motivación			5 minutos
Diagnóstico grupal sobre conocimiento del tema	Se pregunta al grupo ¿qué conocen sobre el modelo de gestión de recursos humanos por competencias?, para comprender el nivel de conocimiento que existe en general al respecto y partir de éste.		5 minutos
Exposición teórica	Se explica qué es un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, cómo surge, cuáles son sus beneficios, cuáles son sus objetivos, qué es una competencia, qué es un diccionario de competencias, cómo se definen las competencias en una compañía y sus niveles. Se abre un espacio para aclarar dudas.	Computadora, video beam, y presentación de PP	20 minutos
Revisión Plan Estratégico de la Compañía	Revisión de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.	Computadora, video beam, y presentación de PP	10 minutos
Selección de las competencias clave de La Comercializadora	Se presenta al grupo el listado de competencias (Ver anexo No. 3) y se le entrega a cada uno, la lista en papel. Se solicita a cada participante escoger a su criterio personal, las 5 competencias que a la luz del plan estratégico de la compañía, considera que en general los colaboradores deben poseer para que la compañía logre sus objetivos. Se proyecta la lista de competencias y se pide a cada colaborador que comparta las competencias escogidas, para ir dándole un punto a cada una de ellas. Al finalizar se eliminan de la lista, todas aquellas competencias que no obtuvieron al menos 5 votos (apoyo de al menos el 25% del total de participantes).	Computadora, video beam, presentación de PP, listado de competencias para cada participante	30 minutos

<p>Selección de las competencias clave por área funcional</p>	<p>Se divide al grupo según el área funcional a la que pertenece, en éste caso: Área administrativa, área de operaciones y logística y área comercial y se le pide a cada grupo que en equipo escojan del listado de competencias original, las 8 competencias que a su criterio son fundamentales para el desempeño exitoso en su área funcional, pueden repetirse las competencias de la selección anterior o no. Al finalizar éste ejercicio se listan todas las competencias del ejercicio anterior y éste y de ésta manera quedan definidas las competencias de La Comercializadora.</p>	<p>Lapiceros y listados de competencias</p>	<p>30 minutos</p>
<p>Descanso</p>			<p>15 minutos</p>
<p>Definición de las competencias escogidas.</p>	<p>Se divide al equipo en 4-5 grupos interdisciplinarios (según la cantidad de competencias que hayan quedado) y se le solicita a cada uno ensayar una definición para cada competencia que se le asigne, delimitando los comportamientos observables correspondientes en sus 3 más altos niveles (desempeño superior, sobre el estándar y mínimo necesario). Cada grupo pasará al frente a exponer sus definiciones y las mismas se nutrirán del aporte que otros participantes ajenos al grupo quieran realizar. Se pretende llegar a una definición consensuada.</p>	<p>1 computadora portátil por equipo, plantilla para la definición de competencias y video beam.</p>	<p>1.5 horas para definir las competencias y sus niveles 3.5 horas para exponer y acordar las definiciones.</p>
<p>Cierre</p>	<p>Se agradece a los sujetos su participación y se realiza la despedida.</p>		<p>5 minutos</p>

### **Anexo 3. “Listado de competencias”**

El siguiente listado compuesto por 100 competencias, utilizado en el taller con jefaturas y gerencias fue recopilado del libro Diccionario de competencias laborales de Mariela Díaz Pinilla, 2002.

1. **Aceptación de normas y políticas:** Disposición para atender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen éste valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.
2. **Actitud de servicio:** Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.
3. **Adaptabilidad:** capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas.
4. **Adaptación al cambio:** capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y persona nuevas, y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
5. **Administración del tiempo:** capacidad para establecer con criterio prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.
6. **Análisis de problemas:** Capacidad para trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico; cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.
7. **Análisis numérico:** capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.
8. **Aptitud verbal:** habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje profesional y técnico con un tono muy espontáneo, acorde con su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.
9. **Atención al cliente:** exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del evento.

10. **Autoconfianza:** Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo a su entorno de trabajo.
11. **Autocontrol:** Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.
12. **Autodesarrollo:** Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.
13. **Automotivación:** Disposición para demostrar una alta capacidad de emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.
14. **Asunción de riesgos:** capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
15. **Búsqueda de información:** Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.
16. **Búsqueda de la excelencia:** es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: hacen su trabajo cada día mejor; aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechas con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.
17. **Capacidad de análisis:** Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.
18. **Capacidad para aprender:** habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas con el fin de utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e informaciones simples y complejas.
19. **Capacidad crítica:** habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

20. **Capacidad de decisión:** disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.
21. **Capacidad de gestión:** es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
22. **Capacidad de negociación:** capacidad para llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.
23. **Comprensión interpersonal:** es la habilidad para escuchar y entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.
24. **Compromiso:** esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.
25. **Comunicación efectiva:** es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.
26. **Comunicación escrita:** capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
27. **Comunicación interpersonal:** capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran; además, favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.
28. **Comunicación oral persuasiva:** capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
29. **Conocimiento del entorno:** es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización y que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector, siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.
30. **Conocimiento organizacional:** capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la

compañía como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y /o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o programas.

31. **Creatividad:** capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

32. **Defensa de los demás:** disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ellos se lo hayan pedido.

33. **Delegación:** capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

34. **Desarrollo de interrelaciones:** capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

35. **Desarrollo de personas:** capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

36. **Disponibilidad:** capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

37. **Dirección de personas:** capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el “decir los demás lo que tienen que hacer”.

38. **Efectividad:** capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y la participación conjunta de sus colaboradores.

39. **Energía:** capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

40. **Entusiasmo:** es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

41. **Escucha:** disposición y capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

42. **Espíritu comercial:** capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.
43. **Espíritu emprendedor:** es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales, generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de la empresa.
44. **Ética:** hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.
45. **Empoderamiento:** es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso de autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.
46. **Flexibilidad:** es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas; adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.
47. **Gestión del cambio:** es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.
48. **Gestión de recursos:** capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos que se disponen, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los temas de gestión.
49. **Gestión de conflictos:** capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se pone en juego intereses que pueden afectar las relaciones entre personas, o poner en riesgo los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.
50. **Habilidad de control:** capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

51. **Identificación con la compañía:** capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.
52. **Impacto:** se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
53. **Innovación:** es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.
54. **Influencia:** implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basada en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.
55. **Iniciativa:** capacidad para actuar de manera proactiva ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema-obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución
56. **Integridad:** capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones; ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones riesgosas y difíciles.
57. **Interés por mantenerse actualizado:** es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías. Compromiso con la promoción de aprendizaje organizacional.
58. **Interactuar-interrelacionarse:** capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.
59. **Lealtad y sentido de pertenencia:** se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización de tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.
60. **Liderazgo:** capacidad para dirigir a las personas y lograr que estas contribuyan de forma afectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.



61. **Manejo de la incertidumbre y la complejidad:** capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.
62. **Meticulosidad:** resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
63. **Minuciosidad en la preparación (para una presentación):** capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejan una excelente calidad del producto final.
64. **Negociación y manejo de conflictos:** es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar mediar la manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.
65. **Niveles de trabajo:** establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa.
66. **Orientación al cliente:** implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.
67. **Orientación al logro:** es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir un objetivo propuesto. Por realizar algo único y excepcional.
68. **Orientación al servicio:** es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.
69. **Orientación estratégica:** es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la visión y la misión de la organización a corto, mediano y largo plazo.
70. **Pensamiento analítico:** es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.
71. **Pensamiento conceptual:** capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave y situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
72. **Pensamiento creativo:** capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización.

73. **Pensamiento estratégico:** es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos para establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.
74. **Pensamiento ético:** es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar; honestidad, equidad, cumplimiento de normas y responsabilidad social.
75. **Pensamiento sistémico:** es la competencia que posee el líder referenciado en el enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes, y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.
76. **Persistencia:** es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.
77. **Planificación y control:** capacidad para determinar en forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.
78. **Planificación y organización:** capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
79. **Positivismo:** capacidad de pensamiento que tienen un sujeto y que está directamente relacionado con la confianza en el éxito de un trabajo, una idea o tarea.
80. **Preocupación por el desarrollo:** implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.
81. **Preocupación por el orden y la calidad:** disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea en el nivel personal y laboral.
82. **Preocupación por la imagen y el impacto de la organización:** Ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la impresión misma de la empresa interna y externamente.
83. **Profesionalismo:** Ser refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen un nivel de alto profesionalismo en todo lo que hacen.
84. **Resistencia:** capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

85. **Responsabilidad:** hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
86. **Rigor profesional:** capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.
87. **Sensibilidad hacia el cliente:** capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos y externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.
88. **Sensibilidad interpersonal:** conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.
89. **Sensibilidad medioambiental:** capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.
90. **Sensibilidad organizacional:** capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.
91. **Sentido de efectividad:** capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.
92. **Sociabilidad:** capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.
93. **Tolerancia al estrés:** mantenimiento firme del carácter bajo presión y/ o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
94. **Toma de decisiones:** capacidad para elegir entre varias alternativas aquellas más viables para la consecución de objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, además de la visualización de las posibilidades de implantación.
95. **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.
96. **Utilización de otros como recurso:** se refiere a una compleja interacción con los empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa y demás personas que no están sujetos a influencias de poder por la posición que ocupan.

97. **Utilización de relaciones:** define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocios.
98. **Visión de futuro:** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista, así orientar su conducta a la consecución de metas.
99. **Visión empresarial:** capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos a seguir a mediano y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.
100. **Visión prospectiva:** capacidad para visualizar el futuro hacia donde llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

**Anexo 4. Cuestionario de clasificación y valoración de puestos (Pastor, R., 2005)**

El presente instrumento tiene como objetivo recolectar información que será utilizada como base para la elaboración del Manual de cargos por competencias laborales y valoración de puestos para la empresa La Comercializadora

**CUESTIONARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

**1. DATOS PERSONALES**

---

Primer apellido	Segundo apellido	Nombre
-----------------	------------------	--------

**2. INFORMACIÓN LABORAL**

- a) Núcleo de Gestión a la que pertenece el puesto: \_\_\_\_\_
- b) Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_
- c) El puesto es conocido como: \_\_\_\_\_

**3. FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO**

Describa en forma breve la función principal de su puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

---

**4. ACTIVIDADES**

Describa las actividades principales que se espera que usted realice para cumplir la función principal de su puesto descrita anteriormente. Luego señale las tareas que debe ejecutar para cumplir con la actividad. Por último señale los conocimientos que usted debe tener para realizar la actividad en forma correcta.

***1) Actividad (qué hace)***

---

***1. Tareas que realiza (cómo lo hace)***

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. *Conocimientos requeridos (No grado académico)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**2) *Actividad (qué hace)***

\_\_\_\_\_

1. *Tareas que realiza (cómo lo hace)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. *Conocimientos requeridos (No grado académico)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**3) *Actividad (qué hace)***

\_\_\_\_\_

1. *Tareas que realiza (cómo lo hace)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. *Conocimientos requeridos (No grado académico)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**4) Actividad (qué hace)**

---

1. *Tareas que realiza (cómo lo hace)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. *Conocimientos requeridos (No grado académico)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**5) Actividad (qué hace)**

---

1. *Tareas que realiza (cómo lo hace)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

2. *Conocimientos requeridos (No grado académico)*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**6) Actividad (qué hace)**

1. *Tareas que realiza (cómo lo hace)*

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

2. *Conocimientos requeridos (No grado académico)*

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

**5. GRADO DE DOMINIO DEL INGLÉS REQUERIDO PARA EL PUESTO (MARQUE SÓLO UNA):**

Menor a 50%

Mayor a 50%. Especifique: \_\_\_%

**6. GRADO ACADÉMICO REQUERIDO PARA EL PUESTO (MARQUE SÓLO UNA):**

Primaria,  Secundaria completa,  Técnico profesional,  Universitaria incompleta,  Universitaria completa Bachiller,  Universitaria completa Licenciatura,  Máster.

**7. EXPERIENCIA ESPECÍFICA REQUERIDA PARA EL PUESTO, MARQUE SÓLO UNA**

Sin experiencia,  De 0 a 1 año,  De 1 año y un día a 2 años,  De 2 años y un día a 3 años,  Más de 3 años y un día, especifique: \_\_\_\_\_.

**8. RESPONSABILIDADES**

La realización de las actividades de este puesto implica responsabilidad en:

Gestión y evaluación del desempeño del personal a cargo.



**Creación de condiciones para procurar el desarrollo y formación** profesional del personal a cargo.

Sistematización, Producción Documental y Preparación de Informes.

Dirección, supervisión y evaluación de los procesos, procedimientos y proyectos del Área bajo su dirección.

Proponer e implementar nuevas estrategias de desarrollo y proyectos.

Administración de servicios y materiales del departamento.

Organizar la agenda semanal y llevar una lista de pendientes para atender los asuntos prioritarios según urgencia e importancia.

Comunicación, coordinación y colaboración con los departamentos del área.

Comunicación, coordinación y colaboración con otras áreas y programas de la Fundación.

Representación institucional y relacionamiento institucional e interinstitucional.

## 9. HABILIDADES Y DESTREZAS

A continuación se enumeran un listado de habilidades, destrezas generales para que usted seleccione con una "X" las **OCHO HABILIDADES** que son fundamentales o necesarias para el desempeño de su trabajo.

<input type="checkbox"/> <i>Gestión del Desarrollo Humano</i>	Capacidad para desarrollar las habilidades, competencias y talentos de las personas que colaboran dentro de la Fundación y especialmente, en la población receptora de los productos y servicios. Hace desarrollo educativo nacional innovador generando mayores oportunidades en diferentes sectores del país, apoyado en el uso de diversas tecnologías para bajo una lectura apropiada de las necesidades de las personas y el contexto económico y social alrededor de ellas.
<input type="checkbox"/> <i>Liderazgo</i>	Capacidad para guiar y dirigir a los colaboradores internos y externos con el fin de cumplir y desarrollar los objetivos estratégicos de la Fundación, así como inspirar y promover el compromiso de éstos con la misión y visión de la organización. Orientar la acción de los colaboradores en una dirección determinada de acción, manteniéndolos motivados y comprometiéndose con el desarrollo de éstos, su evaluación y la utilización del potencial y capacidades

	individuales. Fomentar la comunicación clara, directa y concreta entre los colaboradores y los sectores o población meta de la Fundación. De manera que todos juntos conformemos una organización líder en el desarrollo educativo, académico y tecnológico a nivel nacional y regional.
( ) <i>Calidad en el trabajo, servicios y productos</i>	Capacidad de monitorear, controlar y ejecutar de forma continúa la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la Fundación. Hacer un uso responsable de los recursos materiales con que cuenta la organización y orientar el recurso humano para que logre y optimice su aporte y para que brinde soluciones a las situaciones que permiten perfeccionar, modernizar u optimizar la organización. Brindar servicios y productos eficientes y eficaces de acuerdo a las necesidades de las personas receptoras.
( ) <i>Responsabilidad ética</i>	Capacidad de conducir proceso, relaciones y conductas (de acuerdo con principios éticos y legales), de modo que reflejen de manera íntegra ética, y responsable adhesión a principios/valores básicos de carácter universal, especialmente críticos para la sociedad actual: la transparencia, la solidaridad, el compromiso medioambiental y la justicia social.
( ) <i>Innovación</i>	Capacidad de estar en proceso constante de investigación y de creación de soluciones nuevas que permitan el desarrollo de las capacidades de las poblaciones meta y cierre de brechas, a través del uso de nuevas tecnologías y de enfoques innovadores de aprendizaje. Requiere generar una cultura de la gestión de conocimiento y de la administración de riesgos.
( ) <i>Adaptación al cambio</i>	Capacidad de anticiparse, de adaptarse y extraer valor del cambio y la diversidad de contextos, tareas, medios, personas y situaciones variadas, con eficacia y eficiencia, aunque esto implique modificar prioridades y valorar puntos de vista y/o posturas (incluso encontradas) manteniendo los objetivos de la Fundación. La adaptación al cambio permite la movilización y renovación constante para mejorar la organización. Requiere la capacidad de crear las condiciones adecuadas para permitir la aceptación y ejecución de los cambios.
( ) <i>Desarrollo de relaciones</i>	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, personal como de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás (Alles, 2004b).
( ) <i>Colaboración</i>	Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal (Alles, 2004b).
( ) <i>Calidad del trabajo</i>	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las

	funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender (Alles, 2004b).
( ) <i>Orientación al cliente interno y externo</i>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua (Alles, 2004b).
( ) <i>Orientación a resultados</i>	Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización (Alles, 2004b).
( ) <i>Comunicación</i>	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad (Alles, 2004b).
( ) <i>Credibilidad técnica</i>	Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad (Alles, 2004b).
( ) <i>Trabajo en equipo</i>	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo (Alles, 2004b).
( ) <i>Capacidad de planificación y organización</i>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información (Alles, 2004b).
( ) <i>Dirección de equipos de trabajo</i>	Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad (Alles, 2004b).
( ) <i>Otra</i>	

**Anexo 5. Cuestionario para determinar los factores del perfil motivacional de requerimientos motivacionales del puesto (Ansorena, 1996; P. 91)**

<b>Factores del perfil motivacional de requerimientos motivacionales del puesto Preguntas críticas</b>	<b>Alta Media Baja</b>	<b>Total: grado de requerimiento</b>
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>		
¿Se requiere aceptar retos y desafíos, de ambición creciente, constantes en cuanto a los objetivos del puesto?		
¿Exige un ocupante de gran independencia profesional y personal con capacidad propia de planificación de las operaciones?		
¿Existe una alta presión en los resultados a corto plazo?		
¿Hay que asumir riesgos profesionales en el desempeño del puesto?		
¿Es un puesto con autonomía en la toma de decisiones?		
¿Se reconoce la labor realizada con desarrollo profesional e incremento de la responsabilidad en el corto plazo?		
<b>ORIENTACIÓN A LA AFILIACIÓN</b>		
¿Se requiere una alta capacidad de contacto interpersonal?		
¿Las relaciones positivas y de largo plazo son un factor crítico?		
¿Es preciso un carácter empático y abierto para el correcto desempeño en el puesto de trabajo?		
¿Pueden surgir fricciones interpersonales que sea preciso eliminar o resolver de manera inmediata?		
¿Hay una gran cantidad de tareas relacionadas con resolver conflictos y con buscar el acuerdo entre intereses contrapuestos?		
<b>ORIENTACIÓN A LA INFLUENCIA</b>		
¿Resulta muy importante el mando en este puesto de trabajo?		
¿Se necesita una persona de gran prestigio personal que se “imponga” a los demás por su propia autocrítica?		
¿Es importante la imagen proyectada al exterior con respecto al ocupante del puesto? ¿Debe saber vender su propia valía?		
¿Es importante para el puesto tener ideas propias y convicción sobre su validez?		
¿Deberá ejercer la dirección en situaciones de interacción personal directa muy frecuentes?		

## Anexo 6. Reporte de Sesión Grupal

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Nombre del participante	Departamento	Puesto	Antigüedad en el puesto

Descripción del desarrollo de la sesión:

Actitudes y comportamientos relevantes de los participantes durante la sesión:

Resultados de la sesión:

Comentarios de la Investigadora:

## Anexo 7. Reporte de Observación Participante

Fecha: \_\_\_\_\_

Puesto a evaluar: \_\_\_\_\_

Ocupante del Puesto: \_\_\_\_\_

### Detalle de Tarea No.1

Nombre de la competencia	Descripción	Niveles	Frecuencia de Aparición
Competencia 1	Descripción	Nivel 1	
		Nivel 2	
		Nivel 3	
Competencia 2	Descripción	Nivel 1	
		Nivel 2	
		Nivel 3	
Competencia 3	Descripción	Nivel 1	
		Nivel 2	
		Nivel 3	

### Detalle de Tarea No.2

Nombre de la competencia	Descripción	Niveles	Frecuencia de Aparición
Competencia 1	Descripción	Nivel 1	
		Nivel 2	
		Nivel 3	
Competencia 2	Descripción	Nivel 1	
		Nivel 2	
		Nivel 3	
Competencia 3	Descripción	Nivel 1	
		Nivel 2	
		Nivel 3	

## **Anexo 8. Entrevista de Incidentes Críticos**

Se inicia la entrevista dándole la bienvenida al participante y explicándole que el objetivo de la sesión es conocer un poco más sobre sus experiencias pasadas en el puesto de trabajo.

La primer consiga será “Cuénteme sobre una situación específica e importante que usted haya vivido en los últimos dos años en el puesto de trabajo, donde su desempeño fue muy bueno, lo que podría llamarse un evento de éxito”.

Durante la narración del sujeto se va orientando la misma con preguntas como:

¿Qué hizo que se llegara a esa situación?

¿Quiénes intervinieron?

¿Cuál era su papel?

¿Qué pensó usted en esa situación?

¿Qué sintió?

¿Qué hizo usted?

¿Qué resultados se produjo?

Se continúa posteriormente solicitándole a la persona que detalle 2 eventos positivos más y finalmente 2 eventos críticos de baja actuación, donde los resultados esperados no fueron alcanzados.

**Anexo 9. Tabla 2 Caracterización de los individuos según la teoría de las motivaciones de McClelland**

Necesidad a satisfacer	Definición	Características de los individuos con ésta predominancia	
Logro	Grado en el cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deseo de tener éxito y reconocimiento constante.</li> <li>* Se presionan a sí mismos con el fin de no exponerse a situaciones de muy alto o poco riesgo. Dado que no se siente cómodo en situaciones donde el logro del resultado es una alternativa y no algo que dependa 100% de su propio esfuerzo ó donde un resultado sea tan fácil de alcanzar que no representa mérito.</li> <li>* Le gusta trabajar solo o con personas con su misma orientación al logro y de alto desempeño.</li> <li>* Tienden a ser buenos líderes, aunque pueden ser muy exigentes con su equipo, solicitándoles su misma orientación a la excelencia.</li> </ul>	
Afilación	Búsqueda de buenas relaciones interpersonales con otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.</li> <li>* Ésta inclinación puede limitar a un gerente en su objetividad y toma de decisiones.</li> <li>* Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.</li> <li>* Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una alta confianza y comprensión mutua.</li> <li>* Prefiere la cooperación sobre la competición.</li> <li>* Tiene un alto desempeño en situaciones de interacción y servicio al cliente.</li> </ul>	
Poder	Gusta de estar a cargo y ser responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Le gusta la competencia</li> <li>* Gusta de situaciones orientadas al estatus</li> <li>* Pueden no ser muy orientadas a la gente</li> </ul>	
		<p align="center"><b>Poder Institucional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.</li> <li>* Tienden a ser más eficaces que aquellos con necesidad de poder personal</li> <li>* El poder social se ejerce para llegar a un beneficio personal e institucional.</li> <li>* Es organizado para desarrollar un buen trabajo.</li> <li>* Objetivo y eficaz.</li> </ul>	<p align="center"><b>Poder Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Desea dirigir e influenciar a otras personas, con el fin de sacar provecho.</li> <li>* Es desorganizado</li> <li>* Impulsivo</li> <li>* Por lo general, provoca descontento en los otros.</li> </ul>

Nota. Datos tomados de McClelland (1961).