

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020**

Elizabeth Johanna Gómez Saltos

Tutor: Oscar Eduardo Olano Pomar

Quito, 2020







## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Elizabeth Johanna Gómez Saltos, autora de la tesis titulada “Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. en el primer semestre del 2020”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

4 de marzo de 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El presente trabajo es un proyecto que tiene como base un modelo de gestión por competencias para la empresa Marketing World Wide, cuya finalidad es profesionalizar el subsistema de reclutamiento y selección de los perfiles de jefaturas de la empresa.

La investigación se basó en dos variables de estudio, el modelo de gestión por competencias y el proceso de reclutamiento y selección a través de la metodología cualitativa por medio de observación directa a las posiciones, entrevistas a nivel gerencial y encuestas a las jefaturas de cada canal como herramientas de investigación. Como generalidad se expone los antecedentes de la empresa y su evolución con el propósito de conocer su crecimiento, el tipo de organización, su cultura organizacional y por medio de un cuestionario de satisfacción laboral identificar si el personal está de acuerdo con las políticas empresariales y su área de trabajo, de esta forma estructuramos un modelo de gestión, además de definiciones y principales conceptos vinculados a las competencias y a los subsistemas de recursos humanos.

En el segundo capítulo para enfocar el tema específico de reclutamiento y selección en el área de talento humano, en los cargos de jefatura, recurrí a fuentes primarias con el contacto directo de las jefaturas por medio de entrevistas para la recopilación de datos los cuales sirvieron de aporte para determinar las competencias del cargo. En este escrito se detalla en qué consiste un proceso de selección de competencias reflejando las diferentes fases del proceso y las técnicas adecuadas para evaluar competencias.

En los capítulos finales se expone la propuesta de acuerdo al modelo empresarial y las debidas conclusiones y recomendaciones del estudio.

Palabras clave: competencias, modelo, perfiles por cargo, reclutamiento, selección, talento humano, organización, satisfacción laboral, análisis de puestos



## **Agradecimientos**

A mi madre que está pendiente siempre de mí, a mi hermana que me apoya en cada meta propuesta y a mi compañera incondicional Andrea por su paciencia y complicidad.

A mi empresa de toda la vida Marketing World Wide, a las gerencias que me dieron apertura para realizar este estudio y al apoyo, colaboración y tiempo de mis compañeros.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por la oportunidad otorgada para mi desarrollo profesional en especial a mi tutor el Mgs. Oscar Olano por su apoyo y valiosa guía para el término de mi investigación.

A todos los docentes del programa, tutores, miembros del tribunal, amigos, compañeros de la especialidad y maestría en Desarrollo de Talento Humano por su colaboración para culminar este reto.





## Tabla de contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero Marco teórico .....	19
1.1. La organización.....	19
1.2. Cultura organizacional .....	21
1.3. Administración estratégica del talento humano .....	22
1.4. Modelo de gestión de talento humano .....	23
1.4.1. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).....	24
1.4.2. Proceso de gestión de talento humano.....	25
1.4.3. Modelo de gestión por competencias .....	25
1.5. Análisis de puestos de trabajo.....	27
1.5.1. Etapas del proceso del análisis de puesto .....	29
1.5.2. Aspectos de la descripción de un puesto .....	29
1.5.3. Métodos para el análisis de puesto .....	30
1.6. Conceptos de competencias .....	31
1.6.1. Ventajas de las competencias .....	32
1.6.2. Modelos de competencias.....	33
1.6.3. Descripción de las metodologías .....	34
1.6.4. Tipos de competencias.....	36
1.7. Selección del personal .....	37
1.7.1. Importancia de la selección de personal .....	37
Capitulo Segundo .....	41
Propuesta del modelo de gestión por competencias .....	41
2.1. Descripción de la empresa .....	41
2.1.1. Cultura organizacional.....	41
2.1.2. Estructura organizacional .....	42
2.2. Proceso de selección de personal tradicional en Marketing World Wide .....	44
2.3. Proceso de selección de personal propuesto .....	45
2.3.1. Requerimiento del personal .....	45
2.3.2. Perfil del cargo.....	46
2.3.3. Competencias corporativas y funcionales .....	46
2.3.3.1. Competencias corporativas.....	46
2.3.3.2. Competencias funcionales .....	50

2.3.4.	Perfil de competencias .....	55
2.3.5.	Assesment center y entrevista de incidentes críticos B.E.I .....	57
2.3.6.	Plan de acogida y capacitación .....	57
Capítulo tercero Análisis de puestos e investigación de competencias para mandos medios en el proceso de reclutamiento y selección .....		
3.1.	Análisis y diseños de cargos .....	59
3.1.1.	Unidad de análisis.....	59
3.1.2.	Identificar el puesto .....	60
3.1.3.	Relación del cargo en el organigrama .....	61
3.1.4.	Elaborar las funciones principales del puesto.....	61
3.1.5.	Identificar las funciones principales .....	61
3.1.6.	Definir la misión del cargo .....	67
3.2.	Puntualizar las competencias corporativas .....	68
3.3.	Puntualizar las competencias funcionales del cargo.....	69
3.3.1.	Proceso de selección de personal por competencias .....	69
3.3.2.	Competencias gerenciales según Gutiérrez y Hay/Mcber.....	69
3.3.3.	Asignación de competencias a funciones .....	71
Conclusiones y recomendaciones .....		77
Lista de referencias .....		79
Anexos.....		83
Anexo 1: Cuestionario de satisfacción laboral S10/12.....		83
Anexo 2: Cuestionario para análisis del puesto de trabajo .....		87
Anexo 3: Descriptivo del cargo .....		91
Anexo 4: Entrevista de incidentes críticos .....		95
Anexo 5: Preguntas panel de expertos.....		99
Anexo 6: Guía de preguntas para las entrevistas por competencias.....		101

## Listado de ilustraciones

### Listado de tablas

Tabla 1. Familia de modelos de competencias.....	33
Tabla 2. Competencias genéricas.....	36
Tabla 3. Perfil de competencias área de ventas .....	55
Tabla 4. Perfil de competencias área administrativa.....	56
Tabla 5. Unidades de análisis .....	60
Tabla 6. Tabla de puntuación factores .....	61
Tabla 7. Tabla de puntuación.....	62
Tabla 8. Actividades de la jefatura de retail.....	62
Tabla 9. Actividades de la jefatura puntos de venta.....	63
Tabla 10. Actividades de la jefatura producción audiovisual.....	63
Tabla 11. Actividades de la jefatura de sistemas.....	64
Tabla 12. Actividades de la jefatura de bodega.....	64
Tabla 13. Actividades de la jefatura de atención al cliente.....	65
Tabla 14. Actividades de la jefatura call center.....	66
Tabla 15. Actividades de la jefatura de recuperación.....	67
Tabla 16. Competencias para el área de ventas.....	69
Tabla 17. Competencias para el área operativa – administrativa.....	70
Tabla 18. Competencias y grados para la jefatura de retail.....	71
Tabla 19. Competencias y grados para la jefatura de puntos de ventas.....	72
Tabla 20. Competencias y grados para la jefatura de producción audiovisual.....	72
Tabla 21. Competencias y grados para la jefatura de sistemas.....	73
Tabla 22. Competencias y grados para la jefatura de atención al cliente.....	73
Tabla 23. Competencias y grados para la jefatura de bodega.....	74
Tabla 24. Competencias y grados para la jefatura de call center.....	74
Tabla 25. Competencias y grados para la jefatura de recuperación.....	75

**Listado de gráficos**

Gráfico 1. Modelos de gestión de talento humano.....	24
Gráfico 2. Proceso de gestión de talento humano.....	25
Gráfico 3. Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos.....	28
Gráfico 4. El proceso de reclutamiento y selección.....	37
Gráfico 5. Organigrama Mww.....	43
Gráfico 6. Concentración de personal por áreas .....	44
Gráfico 7. Flujograma del proceso de selección por competencias .....	58
Gráfico 8. Proceso de análisis y diseños de cargos.....	59

## Introducción

La revolución tecnológica en esta última década ha conducido a grandes cambios en las estructuras sociales tanto para comunicarnos como para relacionarnos social, afectivo, familiar y laboralmente, y dentro de este gran cambio debemos tomar en cuenta estos factores para una adecuada gestión de las personas en las empresas, características como la diversidad de los servicios y el acceso a ellos en diferentes horarios y días, fortalecer el pensamiento más que la misma educación desarrollando y disciplinando nuestro cerebro, reuniendo elementos importantes como la iniciativa, la independencia y la inteligencia como fortalezas profesionales que serán demandadas por las grandes corporaciones. “La globalización del mercado confirma cada vez más la tesis relativa al recurso humano como factor decisivo en la competitividad” (Cuesta 2010, 12); los cambios organizativos son producto del entorno, las empresas se han enfocado en reforzar el ámbito interno, quedando atrás la reingeniería de procesos que hace poco era la tendencia en el área ejecutiva para dar paso a los planes de carrera, coaching, competencias, palabras que potencian actitudes y capacidades del trabajador, empleado ahora colaborador.

Quedó en el pasado que el trabajador sea visto como un instrumento en los procesos de producción y como alguien reemplazable, en la actualidad las organizaciones que tienen éxito son ágiles y creativas, ya no se definen como exitosas por su tamaño ni su valor patrimonial físico, sino por conquistar a sus consumidores con productos y servicios innovadores. Según Chiavenato el capital financiero dejó de ser el recurso más importante y dio paso al capital intelectual, el cual está conformado por el capital interno refiriéndose a la estructura, cultura y espíritu organizacional; el capital externo representado por las relaciones comerciales y el servicio al cliente y el capital humano constituido por los talentos y competencias de las personas que laboran en las instituciones (2007, 36-37).

En la era del conocimiento y diversidad, las organizaciones en su afán de adaptarse al entorno concentran sus fuerzas por atraer a los mejores profesionales de cada área y dan oportunidad con mayor participación en los planes empresariales en busca de compromisos reales con los objetivos de la empresa y que se identifiquen con la misión, visión y valores institucionales, conocer a las personas (capital humano), las cualidades

y competencias, lo que pueden aportar, el diseño de sus puestos de trabajo, un clima laboral que impulse a la excelencia, que evite la desmotivación del empleado, es parte de la estrategia de RRHH, así como darle seguimiento; son retos que las gerencias y directivos deben afrontar día a día en el reto de efectivizar la gestión empresarial.

Dentro de un modelo de gestión en los recursos humanos se debe inspeccionar y diferenciar los aspectos de las tareas, al trabajador y la interacción entre ambos para mejorar el bienestar laboral, “La calidad de vida laboral es un valor para mejorar el trabajo del trabajador en el día a día, y el presupuesto para optimizar el desempeño individual y la productividad general de la organización” (Duro 2013, 166).

Para dar forma al modelo son necesarios los recursos humanos con un complemento fundamental llamado conocimiento; “La Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos” (Cuesta 2010, 11); las cuales son factores fundamentales para interpretar, comunicar y transformar hacia una gestión empresarial y hacia un objetivo fundamental; la optimización del trabajo vivo o fuerza de trabajo.

La creación de políticas de personas en recursos humanos ayudará a tener un conocimiento real de las fortalezas y debilidades de la empresa, y a su vez estas pretenden mejorar la adaptación del equipo humano a las necesidades de la empresa, como por ejemplo el clima, la motivación, la cultura organizacional, programas de personal, capacitación, reclutamiento, selección e inducción, desarrollo del potencial, etc. Estas políticas alineadas a la estrategia empresarial potenciarán los mejores resultados de la empresa.

Dichos programas más que “recolectar” competencias o empleados aptos para los cargos tendrán como funcionalidad generar ventajas competitivas en los colaboradores desarrollando conocimientos y actitudes exponenciales a los del mercado habitual, mejoras en las condiciones del espacio físico, fomentando el liderazgo con programas de flexibilidad, de prevención de riesgos y con todo este arduo trabajo generar para la empresa innovación, un servicio de alta calidad a los clientes, una mejor logística y precios competitivos para el mercado.

Finalmente, el papel que juega el área o departamento de talento humano es establecer un enlace entre la dirección y las necesidades de los colaboradores, cuando la

dirección realiza estrategias su función es participar de la toma de decisiones, aportar con nuevas e innovadoras ideas y alinearlas a la realidad del personal, también el aplicar prácticas y políticas que resulten atractivos para mantener al personal de excelencia; además de posicionar al personal de acuerdo a sus competencias en el cargo que le corresponde.

El presente trabajo plantea un modelo de gestión por competencias para incorporar a la organización elementos acordes a los cargos y con la capacidad de cumplir con las funciones y retos que el puesto amerita, ya que se ha visualizado la necesidad de fortalecer el proceso de selección del personal.

Una de las áreas empresariales que ha tomado fuerza en el campo laboral es el de los Recursos Humanos, ahora denominado Talento Humano ya que con la nueva tecnología e inmediatez en la información su relevancia ha sido estratégica.

Tomando en cuenta que la fidelización futura del cliente se basa en una interacción efectiva trabajador - cliente; al realizar una correcta selección, contratación, capacitación y desarrollo de los colaboradores, mejoramos la atención y el servicio, además agilizamos procesos y garantizamos un retorno positivo a la empresa.

Los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida fuera del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno (Gómez, Balkin y Cardy 2008, 4).

El objetivo general es diseñar un modelo de gestión por competencias con el fin de profesionalizar los procesos de reclutamiento y selección para los mandos medios de la empresa MARKETING WORLD WIDE S.A.

Los objetivos específicos son varios: evaluar el grado de satisfacción laboral en la empresa con la ayuda del cuestionario S10/12 de Meliá y Peiró (1998); analizar los puestos y perfiles actuales de los colaboradores en los cargos de mandos medios a través de la técnica de observación directa y panel de expertos; identificar las competencias necesarias para las jefaturas en el proceso de reclutamiento y selección por medio de la entrevista de incidentes críticos; proponer el modelo de gestión por competencias que apoye el proceso de selección para reclutar los candidatos idóneos para la empresa Marketing World Wide S.A.



Respecto de la descripción del problema, Marketing World Wide cuenta con 136 empleados a nivel nacional, una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de cuidado personal, en sus 15 años de trayectoria no ha incluido en su estructura organizacional el área de Talento Humano, únicamente personal contable que maneja nómina y desde el 2017 por cuestiones legales, el apoyo de asesores en el área de Salud Ocupacional.

Dentro del área comercial ha tenido traspies según lo evidenciado por la gerencia general con base a las quejas y reuniones con el actual personal registran un sin número de detalles como por ejemplo: un clima empresarial hostil, la actitud déspota de la presidenta, sueldos ligados a la capacidad de venta de su grupo (en el caso del área comercial), inseguridad laboral, etc.; en procesos iniciales como reclutamiento y selección se ha evidenciado el perfil incorrecto del personal contratado y del cargo laboral y en el caso del personal que ingresa a la institución no tiene un proceso de inducción, entrenamiento y retroalimentación adecuado, estos argumentos han afectado por años a la empresa por la inversión de tiempo de la encargada que se dedica al reclutamiento, capacitación y formación de los aspirantes, no siendo la específica para cumplir estas funciones, además, descuida las tareas para la cual fue contratada y el problema gira en entorno a una sola persona.

Con un modelo de gestión por competencias adecuado y enfocado a las estrategias empresariales se podrá trabajar con un personal más idóneo y con perfiles institucionales acorde al modelo de empresa.

Marketing World Wide es una empresa dedicada a la distribución de productos de cuidado personal con 15 años de experiencia, su crecimiento ha sido empírico en todos sus departamentos.

Dentro de la línea de investigación del cambio y el desarrollo organizacional, el propósito del diseño de este modelo de gestión es alinear a las nuevas contrataciones al cumplimiento de un perfil predeterminado para cada cargo, este análisis se realizó en la estructura organizacional interna de Marketing World Wide, al ser una empresa comercial la población de estudio será de nivel de mandos medios, jefaturas de las áreas comercial, logística, operativa, contable, publicidad y medios, los perfiles no han sido levantados y las contrataciones no han logrado cumplir con las expectativas del cargo para el cual han sido seleccionados, además, no tienen estructurados los procesos de los puestos, todo esto repercute con el desarrollo de las experticias de funciones que requiere cada posición y que se han visto afectadas en el rendimiento del personal.

Por las razones expuestas anteriormente, esta investigación se desarrolló para el mejoramiento de selección y reclutamiento, vinculación, inducción, capacitación y evaluación laboral de personal, y todas las herramientas que competen al inicio de una excelente gestión de recursos humano en los tiempos establecidos para su gestión, formando colaboradores que se alineen a los objetivos institucionales y evaluando periódicamente su progreso y cumplimiento de metas.

“Lo habitual es que se decida incorporar las competencias a la organización por alguna o varias razones concretas: cambio organizativo, cambio de estrategia, mejora en la selección, incorporación de un sistema de evaluación del desempeño” (Dirube Mañueco 2004, 161).

Acerca del enfoque y marco conceptual, a nivel bibliográfico, al buscar un modelo de gestión es necesario inicialmente identificar el tipo de estructura organizacional de Marketing World Wide, según Mintzberg “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones de las distintas partes” (1995, 15); la correlación de procesos entre áreas con la de Talento Humano y los procedimientos en contratación y selección que una jefatura proactiva y con buen manejo grupal debe tener.

Aamodt en su libro expuso que:

Es difícil imaginar cómo un empleado puede ser seleccionado a menos que exista un entendimiento claro entre las tareas realizadas y las competencias necesarias para tal realización. Al identificar esos requisitos es posible seleccionar las tareas o desarrollar preguntas de entrevista que determinarán si un solicitante en particular posee el conocimiento, las habilidades y las capacidades necesarios para cubrir los requisitos del puesto (2010, 34).

Bajo este concepto el establecer estas características de éxito y buscarlas en los aspirantes es primordial.

Ya que se puede revisar el marco contextual y definir las pautas en el proceso de la creación del modelo de gestión “la Gestión por Competencias puede llegar a ser el cemento que integre y operativice o instrumento todos los nuevos, y no tan nuevos, conceptos del *management*, la organización y la gestión de las personas en el entorno laboral.” (Jiménez 2013, 159); cada parte de este proceso será expuesto en la tesis de forma general con el afán de gestionar de la mejor manera y que la empresa no continúe con un crecimiento empírico sino con buenas bases y marcos teóricos implementados.

David McClelland profesor de psicología en Harvard fue el pionero en definir las competencias, él afirmó que el conseguir títulos académicos no aseguraba un buen

desempeño laboral, es decir, que los factores de éxito no son medidos por el nivel intelectual del individuo sino en base a características propias y aptas para el cargo; en vista que existen un sin número de competencias esta investigación se fundamenta en el diccionario de competencias de Hay/Mcber que incluye 20 competencias que serán de mucha utilidad para el desarrollo del trabajo y la productividad de la empresa.

El alcance de esta investigación es exploratorio descriptivo ya que se levanta y describe procesos de gestión y organización del talento humano, así como políticas y lineamientos con las cuales se busca apropiarse a los aspirantes con la cultura institucional.

El método es cualitativo ya que el levantamiento de información se realizó en dos partes dentro de la empresa, la primera a 100 empleados para medir la satisfacción laboral y segundo observación directa para levantamiento de cargos por medio de la ejecución de entrevistas a 3 gerentes, 1 director y 14 jefaturas incluidos desvinculaciones, un total de 18 personas, estos últimos son los departamentos con mayor número de contrataciones, esta información recolectada nos dará no solo un diagnóstico de la situación actual sino también las pautas para el modelo de gestión.

Esta propuesta involucra también una revisión bibliográfica, la investigación y estudio de libros, tesis, documentos otorgados por la empresa, páginas de internet, documentos electrónicos, las cuales proporcionarán la información necesaria para el desarrollo de la tesis.

## **Capítulo primero**

### **Marco teórico**

En este capítulo se detalla los principales conceptos vinculados a la gestión por competencias y selección, las cuales corresponden y van de la mano con las necesidades de la organización, ya que busca un aporte significativo en el área de Talento Humano para que este departamento encuentren en los aspirantes el “plus” de las actividades y funciones que van a desempeñar y que requiere su cargo.

Este estudio no solo parte de los modelos teóricos sino también del desarrollo de procesos trascendentales para la empresa, con la elaboración de estrategias aplicables y una cultura organizacional estructurada, por medio de un sistema de dirección con alta capacidad directiva, comunicativa, motivadora y participativa.

Marketing World Wide S.A. necesita de un modelo de gestión con un proceso de selección diseñado y organizado para formar un equipo elite que maneje y lidere grupos de las diferentes áreas de la empresa, con el firme propósito empresarial de hacer de la organización una fuerza competitiva en el mercado.

Este modelo de gestión por competencias permite tener un sistema integral de las actividades del departamento de talento humano, con una dirección donde prima el factor humano, donde cada empleado principalmente las jefaturas aporta con sus mejores particularidades profesionales para llegar a los objetivos de empresa.

#### **1.1. La organización**

Existen teorías sobre la organización y de cómo esta ha ido evolucionando, partiendo de una teoría clásica donde la empresa se fundamenta en la gestión al planificar, coordinar, organizar y controlar, donde Henry Fayol reconoció la necesidad del liderazgo, iniciativa, equidad, motivación y espíritu de equipo dentro de las organizaciones. Una gran corriente dentro de este método fue la dirección científica de Tylor, la cual redujo los procesos complejos a un conjunto de movimientos separados que se los podía reproducir mecánicamente “máxima eficiencia con el mínimo esfuerzo”, es decir la producción en serie. Desde el enfoque mecanicista, la Teoría Científica enunciada por Taylor basó sus principios en la línea de producción, tiempos y movimientos que

garantizan la máxima eficacia: sin embargo, carece completamente de atención al factor humano.

La organización era vista como racional y técnica, como un sistema cerrado, incomunicada del mundo exterior, este modelo funcionaba cuando la organización era estable y su producción en serie, con un fin claro que cumplir, con objetivos precisos y con un comportamiento lineal. Una de las limitaciones de esta estructura es que los trabajadores justifican su mal labor con el hecho de recibir órdenes, ya que este modelo no incentiva la creatividad ni proactividad de los empleados.

Abraham Maslow expuso en su Teoría de la Motivación Humana que “la eficacia del trabajo y el crecimiento personal no son incompatibles. En realidad, el proceso de autorrealización conduce a cada individuo a los niveles más altos de eficiencia” (1954, 48); siendo la motivación definida como el término empleado generalmente para designar los “fenómenos involucrados en la acción de incentivos e impulsos”

A partir de esta nueva corriente del pensamiento, psicólogos como Douglas McGregor profundizó los estudios y presentó nuevas teorías relacionadas a la motivación en el trabajo que cambian el paradigma de la sociedad industrial de la época. El lado humano de las organizaciones y la introducción de la teoría XY, que abren la puerta para el desarrollo, colaboración y productividad del trabajador. La finalidad de estos principios es fomentar la integración, producir una situación en la que el subordinado pueda lograr sus aspiraciones personales que al mismo tiempo se alinean hacia las metas generales de la organización, Sus aportes se enfocan en la innovación y la creatividad. “El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr los objetivos establecidos. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en relación a su compromiso personal con el bien común” (1960, 242-243)

Al contrario de la estructura burocrática, la nueva alternativa brindó autonomía, responsabilidad y reconocimiento al trabajador cuyos anhelos, actitudes, preocupaciones y opiniones habían sido ignorados por el sistema cerrado del pasado. El éxito de la organización con el entorno depende en gran medida a la capacidad de la alta dirección de los ejecutivos para entender las condiciones externas y adaptarlas en su proceso (mirar la competencia, igualar y superarla) y el enfoque direccionado con la visión de entorno; también el entender que diferentes clases de organizaciones se necesitan para tratar con diferentes mercados y condiciones tecnológicas, es decir que en tanto que otras organizaciones que tienen estructuras difíciles, distintas de hecho necesitaran un alto nivel

de diferenciación (entrega de valor agregado) para lograr competitividad y estabilidad en el mercado.

“Una organización no sobrevive en el medio por ser grande sino por su capacidad de adaptación, se adaptan al medio o mueren”; principio tomado de uno de los postulados científicos de Charles Darwin: La teoría de la evolución de las especies.

Finalmente, Henry Mintzberg en la investigación que realizó en la Universidad McGill en Canadá identificó 5 clases de organización la burocracia mecánica y la forma divisionaria que tienden a ser poco efectivas excepto en las condiciones donde la tarea y el entorno son simples y estables. La burocracia profesional que permite mayor autonomía del equipo, siendo apropiadas para tratar con condiciones estables donde las tareas son complicadas, su personal cuenta con conocimientos y habilidades específicas. Las estructuras simples o que carecen de orden jerárquico, son perfectas para trabajar en entornos inestables, la organización es informal y flexible, es ideal para operar y conseguir cambios rápidos, cuenta con un jefe ejecutivo, con un equipo y operarios que realizan el trabajo básico, es ideal para organizaciones temporales mientras dura el proyecto, puede ser una unidad dentro de una gran organización.

El impacto de este trabajo es “demostrar que la organización efectiva depende de desarrollar un conjunto de relaciones enlazadas entre el diseño estructural, la antigüedad, el tamaño, la tecnología de la firma y las condiciones de la industria en la cual trabaja” (Morgan 1996, 44).

## **1.2. Cultura organizacional**

Una parte importante del estudio es la cultura organizacional, ya que es clave de éxito en el desarrollo y aplicación del modelo de gestión, el lograr una integración de actitudes y comportamientos del grupo humano de la empresa logrará de los participantes un apoyo eficaz y evitará resistencias comunes que se da cuando existe cambios; se considera también un pilar importante en las organizaciones que desean ser competitivas por medio de diseños estructurales flexibles y de aprendizaje, que formen equipos de alto rendimiento que generen valor al trabajo y una amplia visión a la innovación.

Toda empresa tiene cultura sin embargo, no todas las empresas tienen cultura organizacional con visión, misión y objetivos y esperando que sus colaboradores perciban y apliquen, no depende solo del punto de vista de un empleado ni solo el de la empresa, es un dinamismo efectivo entre ambos fomentado por el aprendizaje continuo, según

Schein “la cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje” (1968, 25), o como Guiot que considera que “la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización” (1992, 33), se basó en que una cultura no nace con la empresa sino que se va formando a través del tiempo por medio de costumbres y normas que guían y modifican comportamientos.

La cultura organizacional, al ser la representación del comportamiento y costumbres de una corporación, es la que establece los escenarios precisos para la creación e implementación de una competencia definida para la mejora profesional de los colaboradores, así también como para generar valor en los procesos externos e internos los cuales harán factible el éxito de objetivos.

### **1.3. Administración estratégica del talento humano**

En la era industrial, el departamento de recursos humanos era considerado como una rama más de la administración, a través del PODC (planificación, organización, dirección y control) originaria de Taylor, Fayol y Weber, la eficiencia en sus recursos y en general de sus medios de producción donde prima el concepto de que los jefes mandan y los empleados cumplen, su único objetivo y principal aporte era mejorar los niveles de producción y el crecimiento de una empresa lucrativa.

En los años sesenta se empezaron a crear los equipos y *task forces* o la organización matricial. En los setenta los modelos socio técnicos y a partir de los noventa los sistemas que permitan la interacción entre funciones. Ahora, con las nuevas tecnologías, los nuevos negocios y los nuevos mercados, el cambio hacia nuevas estructuras organizativas está comenzando (Humanes de Madrid 2010, 20).

“Administrar” es un término que ha perdido fuerza con el paso del tiempo, esta rama se ocupa de organizar y controlar los recursos y la producción con el objetivo de una mayor rentabilidad, al tratarse de la administración de recursos humanos no existe cambio más que el ser humano contra el producto procesado, en ambos casos la empresa apoyada en la administración busca una efectividad en los procesos hora – hombre.

Bajo este concepto la industria buscaba el cumplimiento de metas adecuadas por medio de control y planeación desmedido con cierto tono de explotación laboral, a partir

de ahí las bases legales han ido modificando y creando leyes, normativas y regulaciones laborales que permitan un equilibrio y estabilidad profesional.

[E]l objetivo, en otro tiempo único de la empresa de crear riqueza y producir un beneficio económico, es censurado no sólo desde diversos sectores de la izquierda (lo cual no es nada nuevo) sino también desde posiciones mucho más moderadas, incluso de derechas (lo que sí que constituye una novedad). Actualmente se rechaza la centralización empresarial, la tecnocracia, y las decisiones unilaterales, en cuanto que se parecen a los regímenes dictatoriales, y desde muchos sectores se exige una empresa mucho más participativa y consciente de sus deberes hacia la sociedad, el medio ambiente y el factor humano. (Puchol 2007, 12)

Todo este largo proceso de acomodación dentro del ámbito industrial ha ido creando conciencia y transformando conceptos sobre los recursos humanos, validando a las personas por sus habilidades y destrezas individuales.

El talento humano es considerado en la actualidad uno de los departamentos más importantes de la empresa, en la antigüedad solo se reclutaba a los aspirantes y se elegía al de mejor puntaje o al que se desempeñó creativamente en la entrevista, hoy por hoy el encontrar competencias, seducir aspirantes y mantener a colaboradores con estas características es prácticamente un arte.

Por administración estratégica de recursos humanos se entenderá que es “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.” (Cuesta 2010, 3).

La importancia de los recursos humanos va en aumento y se debe al rol que posee dentro de la organización como el intervenir severamente en los objetivos de la empresa y que responde a los cambios del mundo laboral y de la sociedad en general.

#### **1.4. Modelo de gestión de talento humano**

En su artículo Lucia Pico (2016) determina que los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, sin embargo, cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practica la gestión, lo cual obliga al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

De los enfoques que se describen, se enfatizó en aquellos modelos que tienen alguna base teórica partiendo del Enfoque Sistémico y de Proceso, por estar ligados a las



intenciones de este estudio (Da Gama 2014). Cada uno posee ventajas y desventajas, el modelo a elegir dependerá de la empresa y el entorno que maneja, los modelos son los siguientes:

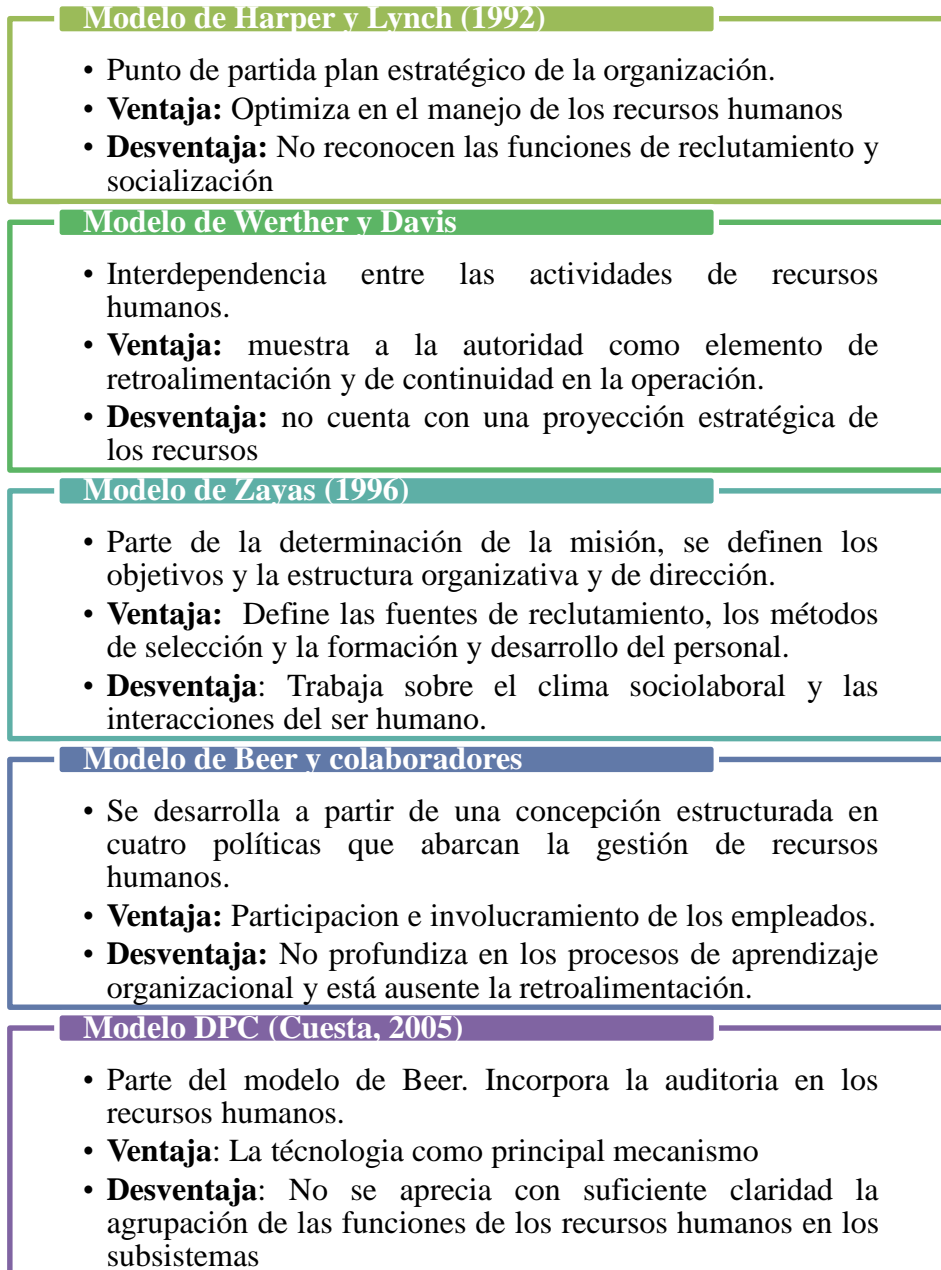


Gráfico 1. Modelos de gestión de talento humano  
Fuente: Pico (2016) y Da Gama (2014). Elaboración propia

#### 1.4.1. Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)

Este modelo es muy completo, le otorga una importancia significativa al entorno, al considerar, dentro de los grupos de interés, elementos como: la sociedad (clientes,

proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo y las leyes y valores de la sociedad. Además, asume como principal la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la gestión de talento humano en su integralidad, estructurando metodológicamente todas las actividades de Recursos Humanos.

Esta revisión de modelos de gestión resalta la importancia que se le concede al ser humano en los núcleos organizativos.

#### 1.4.2. Proceso de gestión de talento humano

La Gráfico 1 muestra la cadena de valor según la estrategia, observamos las fases para llegar a un desempeño óptimo de la organización y el cumplimiento de la estrategia empresarial.

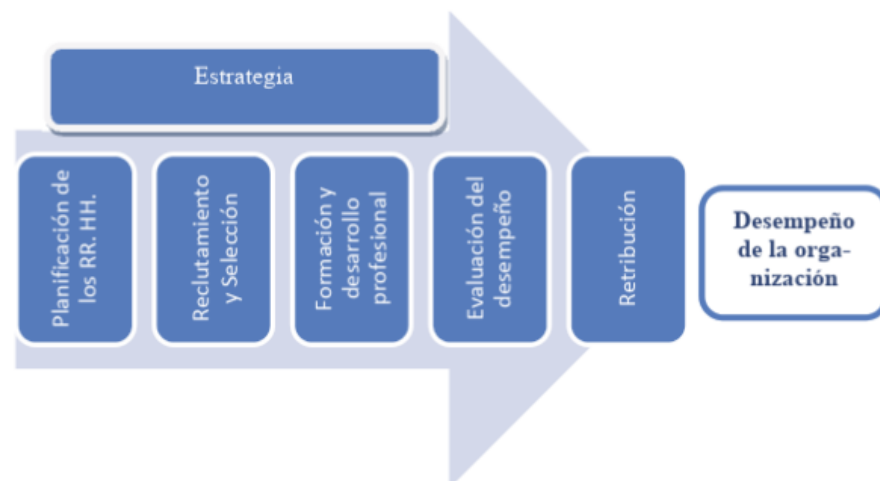


Gráfico 2. Proceso de gestión de talento humano

Fuente: Ribes, Perello, & Herrero (2018, 4). Elaboración Autores

Una de las fases a analizar y potenciar es la de reclutamiento y selección, la cual se ha realizado con poco presupuesto, muy empírica y de manera tradicional, sin ninguna experiencia previa ni con expertos que puedan realizarla de manera efectiva.

#### 1.4.3. Modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias destaca objetivamente las capacidades de las personas en cada puesto, con el fin de mejorar su desempeño para el bienestar de la organización. La implementación del modelo por competencias, es una herramienta indispensable para la ejecución del plan estratégico y del cumplimiento de los objetivos

organizacionales, la gestión por competencias da respuestas inmediatas y precisas a contenidos importantes y relevantes de la organización como por ejemplo descripciones de cargo, evaluaciones del desempeño, la administración y mejora de activos intelectuales, valoración de cargos, dejando atrás la formación tradicional.

“La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo” (Cuesta 2010, 243).

Dentro de las organizaciones los empleados son personas con complejas necesidades que deben satisfacerse. Basados en esta problemática el lado humano se ha convertido en foco de interés primordial y se ha desarrollado la gestión de talento humano con el afán de abordar los elementos sociales relacionados al individuo como parte de un sistema.

“Tratar a las personas como recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de masa encefálica productiva. Precisamente para proporcionar esa nueva visión de las personas, ya no como meros trabajadores que son remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino más bien como asociados y colaboradores del negocio de la empresa” (Chiavenato 2009, 34).

La gestión por competencias se instaura como garantía para la dirección de subsistemas del Talento Humano de manera global, inicialmente identificando competencias hasta el desarrollo de las mismas, las cuales serán requeridas para el desarrollo de actividades y elemento clave de la creación de valor de la empresa.

En este ámbito lo que el área de Talento Humano propone es considerar a las personas como seres humanos y no como recursos empresariales, es decir, que se respeta sus diferencias particulares ya que tienen aptitudes y características diferentes, una de estas características llamada competencias; que exista una gestión de personal con miras al desarrollo individual y progresivamente a un crecimiento grupal de empresa, integrándolos en la toma de decisiones, manteniéndolos informados, educando y formando conciencia para que así se sientan orgullosos de colaborar y pertenecer a la organización.

### **1.4.3.1. Fases de la implantación del modelo**

Para Fernández (2005) para aplicar un modelo necesita de cinco fases:

#### **Fase I: Diseño del proyecto**

- Establecer un marco referencial que soporta la implementación
- Definir el escenario y los actores
- Construir comités de estudio y aprobación

#### **Fase II: Análisis de la situación actual**

- Analizar la visión, misión y estrategias de la empresa
- Analizar el modelo de gestión de recursos humanos.

#### **Fase III: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias**

- Identificar y definir las competencias del negocio de la empresa
- Definir el catálogo de puestos de la organización
- Formular los perfiles de competencias para cada uno.

#### **Fase IV: Desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias**

Ello implica darle trazabilidad al modelo en todos los procesos técnicos de recursos humanos (selección, desarrollo, líneas de carrera, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones, etc.).

#### **Fase V: Difusión del modelo de gestión por competencias**

Persigue proporcionar a los responsables de las direcciones, gerencias y jefaturas la capacitación en el modelo, así como también al resto de los trabajadores.

### **1.5. Análisis de puestos de trabajo**

Definido por las tareas, funciones y responsabilidades a desempeñar siempre direccionadas al cumplimiento de las estrategias empresariales, a partir de esta descripción se realizará un análisis con el cual se podrá elaborar un perfil útil para el cargo y de esta manera serán elegidas las personas que respondan con las actividades y

capacidades del mismo, a partir de este diseño se establecen las acciones de reclutamiento y selección. Es el primer paso en la cadena de gestión del talento humano.

Según Aamodt (2010, 34) en su libro describe que “el análisis de puesto es el proceso para determinar las actividades de trabajo, mientras que los requisitos y las descripciones del puesto son el resultado escrito del análisis. Tanto descripciones como análisis de puesto sirven de base para varias actividades de RH, incluyendo selección de empleados, evaluación, capacitación y diseño de trabajo”.

Para que el análisis de puestos tenga una base confiable, se debe apoyar en los siguientes requisitos.



Gráfico 3. Factores de las especificaciones para el análisis de los puestos  
Fuente: Chiavenato (2009, 224). Elaboración propia

En base a la elaboración del perfil lo que se busca es obtener los mejores resultados, evaluar en la etapa de selección la capacidad de respuesta de los aspirantes en llevar a cabo las exigencias del puesto y el potencial para aprender a realizar otras funciones.

Rodríguez (2004, 35) define que el análisis se divide en *descripción del puesto de trabajo* que no es más que un proceso de identificación, comprensión y reflejo documental de la incidencia y alcance de un puesto en la organización; *la especificación de los requisitos* que relacionan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para un desempeño satisfactorio.

### **1.5.1. Etapas del proceso del análisis de puesto**

Para los autores Torres y Jaramillo (2014, 70) el análisis de un cargo debe seguir las siguientes etapas:

#### **Planificación, configuración y análisis**

- Revisar información del cargo.
- Técnicas para recolección de datos.
- Revisar organigramas y gráficas de procesos.
- Escoger puestos representativos o el levantamiento de todos los cargos.

#### **Operación**

- Aplicar las herramientas de recolección de datos.
- Consolidar y preparar la información para los perfiles.
- Verificar la información con el empleado y el jefe.

#### **Administración y documentación**

- Redacción del documento, descripción del puesto y perfil del cargo.
- Intervención de los analistas.
- Aprobación de la gerencia y socialización con la organización.
- Se recomienda actualizar los perfiles y descripciones cada año.

### **1.5.2. Aspectos de la descripción de un puesto**

Diseñar un puesto de trabajo es alinearlos hacia los objetivos del cargo, a sus principales responsabilidades y su marco de contribución con la empresa.

- Identificación del puesto.
- Resumen del puesto.
- Responsabilidades y obligaciones.
- Autoridad del titular.
- Estándares del desempeño.
- Condiciones laborales.
- Especificaciones del puesto.

### 1.5.3. Métodos para el análisis de puesto

Existen algunos métodos para realizar el análisis de puestos, de acuerdo con Torres y Jaramillo (2014, 76) los procedimientos dependerán de la estructura de recolección de datos, algunos se describen a continuación:

**Análisis funcional del puesto:** Este método se diseñó para mejorar la asignación de los empleados y asesorar a los trabajadores que se inscribían en las oficinas locales de empleo sobre las características de los puestos ofertados, se desarrolló para describir y resumir la naturaleza de los puestos, la recolección de requisitos y clasificación de las actividades.

**Cuestionario de descripción de los puestos de gerencia:** el método se basa en listas de control, contiene ocupaciones, características y responsabilidades gerenciales las cuales son útiles para la creación de familias de puestos y la elaboración de procedimientos de selección y evaluación del desempeño.

La guía metodológica para la elaboración de perfiles ayuda al mapeo de puestos y describe las etapas y los pasos necesarios para su elaboración (Servir Autoridad nacional de servicio civil 2013)

**Plan Hay:** Esta metodología está orientada al perfeccionamiento en el proceso de reclutamiento, evaluación y alcance del puesto, medición de rendimiento y análisis general de la empresa.

**Cuestionario de análisis de E.J. McCormick:** es un instrumento formado por 194 elementos del puesto, formado por seis partes: fuentes de información, resultados del trabajo, procesos mentales, contexto del puesto de trabajo, relaciones con otras personas y otras características.

**Análisis de capacidades físicas:** Método ISTAS que determina el grado que se registran en capacidades como: fuerza dinámica o muscular, del tronco, estática y explosiva, equilibrio del cuerpo y aguante.

**Sistema de entrevistas de incidentes críticos:** Las entrevistas de incidentes críticos se basan en una serie de preguntas abiertas que esperan que la persona a la que se entrevista describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones.

“En la entrevista de incidentes críticos se discrimina entre lo que la gente piensa o dice acerca de sus motivos y lo que les incita a actuar” (Dirube Mañueco 2004, 117)

Protocolo que utilizan los evaluadores expertos con el objetivo de realizar una descripción más completa que otros medios de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas que se han planteado en el pasado de las personas, de manera que en base a ellas se pueden conocer aspectos interesantes sobre las personas que trabajan para la empresa o pueden llegar a hacerlo. Permite además conocer cómo actuaría un empleado en una situación futura de trabajo, conocer las necesidades formativas que podría tener y las competencias con las que cuenta.

**Panel de expertos o método Delphi:** Es un método que consiste en reunir a varias personas que tienen una visión amplia y global de la empresa, las cuales pueden definir características necesarias para los puestos de trabajo.

“Consiste en reunir una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir, personas de nivel ejecutivo, que conocen la proyección, enfoque y actividad de la organización” (Dirube Mañueco 2004, 112).

“Delphi es un método para estructurar un proceso de comunicación grupal, de tal forma que el proceso es efectivo al permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar con problemas complejos” (Cuesta 2010, 260).

### **Pasos**

1. Identifica el propósito del cargo (Misión).
2. Funciones clave.
3. Funciones principales.
4. Identificación de las competencias.

## **1.6. Conceptos de competencias**

La palabra competencia se deriva del latín “competere”, que quiere decir comprometerse con algo, o definirlo como el “saber hacer” en determinada función o puesto de trabajo.

Pereda y Berrocal (2011, 83), definen a las competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.

“La competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo



vivido; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a las personas y a las organizaciones” (Chiavenato 2007, 73).

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal con los procesos de trabajo y refleja el valor agregado, son una herramienta útil para la gestión de recursos humanos ya que, si se logra identificarlas en los aspirantes o actuales colaboradores podremos potenciar puestos de trabajo, desarrollar profesiones o simplemente tener un modelo de selección. Además, que al exponer estas características particulares e instaurarlas como parte de la cultura organizacional, facilita el cambio, potencia el compromiso y favorece la comunicación con cada integrante de la empresa.

Para Pérez y López (2007, 43) “las competencias constituyen una fuente de ventaja competitiva, la cual será sólida y se fundamentará en la cartera de productos o servicios ofrecidos a los clientes, así como en soluciones a problemas planteados o procesos de negocios que signifiquen una forma más eficiente de hacer las cosas”.

“Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven.” (Dirube Mañueco 2004, 98).

### **1.6.1. Ventajas de las competencias**

Las ventajas o enfoques de competencias reúnen todos los esfuerzos hacia los resultados de una manera predictiva de la gestión de cada colaborador o aspirante a cargo en base a su comportamiento en el pasado.

Existen 5 ventajas al usar un modelo de competencias según Pereda y Berrocal (2011, 86)

- Enfoque del rasgo, el uso de un lenguaje común.
- Enfoque clásico donde se centran en focalizar los esfuerzos a los resultados.
- Enfoque predictor del comportamiento futuro.
- Enfoque psicométrico, la cual facilita la comparación de perfiles y;
- Enfoque integrador que concatena todos los departamentos.

El beneficio de adoptar selección por competencias es trabajar de manera integral en cada departamento de esta manera permitirá mantener perfiles actualizados, conducta productiva, eficiencia y eficacia en cada proceso.

### 1.6.2. Modelos de competencias

Pucheu (2014, 149) describe en su libro que de acuerdo a Delamare y Winterton (2005) existen tres corrientes del modelo de competencias: funcionales para procesos estables o artesanales, conductuales en base a comportamientos individuales en roles definidos y constructivistas un modelo de desempeños grupales en ámbitos de respuestas únicas.

Además, se incrementa un cuarto modelo representado por Hay/Mcber, el cual destaca las características de quienes se desempeñan efectivamente en cualquier organización, aquí se fijan las metas de manera ambiciosa por encima de las expectativas de los jefes para todos los modelos las competencias son habilidades, actitudes y conocimiento.

Tabla 1  
Familia de modelos de competencias

Familia	Ámbito de aplicación	Metodología	Instrumento	Fuentes
Funcional	Procesos estables, requieren formalización.	Norma técnica de competencia laboral	Panel de expertos.	Grupo de personas con conocimientos profundos del puesto de trabajo.
Ocupacional o Conductual	Procesos variables (habilidades sociales y toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogo de ocupaciones (CNO Ecuador)</li> <li>• Estudio de análisis ocupacional</li> <li>• DACUM</li> </ul>	Entrevistas de incidentes críticos y entrevistas de eventos conductuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analista.</li> <li>• Supervisor inmediato.</li> <li>• Técnico experto.</li> <li>• Información documental.</li> </ul>
Constructivista	Procesos emergentes o cambiantes	Modelo de formación Schwartz	Procesos de desarrollos de equipos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la empresa.</li> <li>• Equipo técnico.</li> <li>• Grupo de aprendizaje.</li> <li>• Formador.</li> </ul>
Hay/Mcber Martha Alles	Procesos para el cambio cultural de las organizaciones, incremento de la productividad, enfoque de esfuerzos colectivos para el logro de objetivos institucionales	Análisis temático.	Entrevistas de Incidentes Críticos- BEI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las competencias están en las personas.</li> <li>• Se necesitan expertos para identificarlas</li> <li>• La alta dirección define el desempeño superior y especifica los criterios.</li> </ul>

Fuente: Pucheu (2014, 149) Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (2000) Hay Group SAP (2002). Elaboración propia

### 1.6.3. Descripción de las metodologías

#### **Análisis ocupacional**

Describe objetivamente la estructura organizacional, unificando puestos con tareas similares para conformar las ocupaciones más representativas. Presenta un catálogo que aporta elementos para la búsqueda de necesidades de personal calificado y brinda información sobre los comportamientos requeridos en el aparato productivo nacional.

La limitación de este modelo radica en un amplio catálogo de descripciones que impide su empleo y manejo, además que las competencias están en base a desempeños pasados y desactualizados.

Tiene como base tres metodologías:

**Developing a Curriculum (Dacum):** Genera una integración grupal que compromete al supervisor y trabajador.

**Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional (Scid):** Análisis profundo de la tarea la cual genera la información necesaria para establecer elementos de competencias laborales.

**A model (Amod):** Agilidad para conectar las competencias a la formación y evaluación.

#### **Análisis constructivista**

Proceso de formación flexible que identifica las competencias en el proceso formativo, incentiva una formación autónoma a partir de la naturaleza del trabajo. La limitación es el tiempo prolongado del modelo y no es apto para capacitaciones de personal recién contratado.

Su metodología es representada por Schwartz bajo una premisa básica de reflexión en el trabajo, es decir que no solo permite identificar competencias sino desarrollarlas; el método usado es la investigación acción participativa que se respalda en la participación de las organizaciones socioeconómicas.

## **Análisis funcional**

Se centra en la descripción de funciones mas no de tareas, parte de las habilidades y conocimientos del trabajador orientada hacia una misma función productiva. Este modelo se encarga de identificar el desempeño mínimo requerido, para mantener el nivel esperado de calidad y productividad, a través del análisis de los resultados y productos, desempeño de los colaboradores y conocimientos. En este análisis las competencias son observables a través de las conductas de los colaboradores por medio de un panel de expertos.

La metodología que usa son las normas de competencia laboral las cuales se construyen con la participación de representantes y los empresarios bajo la supervisión de un experto, la cual permite identificar competencias básicas, genéricas y específicas.

## **Hay/Mcber**

El Psicólogo McClelland comprobó que el resultado en el trabajo está más ligado a las competencias que a los conocimientos, habilidades o destrezas que manifieste el personal. Es así que a principios de los años 80 nace el desarrollo de ésta metodología de competencias McBer, la cual se asocia con la consultora Hay Group en 1985 e inicia su aplicación a nivel mundial a partir del año 1990.

Esta metodología se enfoca en la administración del capital humano ya que se ha demostrado que el desarrollo de competencias incrementa la productividad, fortalece el cumplimiento de los objetivos de la empresa y genera el cambio cultural. Hay Group en su modelo determina dos tipos de competencias, Las cuales están apartadas en su diccionario.

**Competencias específicas:** Estas competencias parten de los proceso y subprocesos de la empresa, desde las actividades y funciones de la descripción de los cargos de la organización.

**Competencias Organizacionales:** parten desde la base de la compañía, visión, misión, objetivos estratégicos, valores y principios.

## Martha Alles

Para Martha Alles (2002, 59) “la Dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional”.

Comparte una metodología similar a Hay/Mcber donde existen competencias cardinales y específicas aplicables para niveles ejecutivos, gerenciales intermedios e iniciales.

### 1.6.4. Tipos de competencias

De acuerdo al Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) (2000, 157) puntualiza tres tipos de competencias claramente definidas, las básicas que describen comportamientos elementales y están asociados a lo formativo; las genéricas que son las necesarias para realizar cualquier función y están vinculadas a la producción, resolución de problemas, etc.; y las específicas que son comportamientos asociados a conocimientos técnicos.

En base a su libro Gutierrez (2010, 17) agrupa las genéricas en seis categorías:

Tabla 2  
Competencias genéricas

<p><b>1. De logro y acción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación por el logro.</li> <li>• Habilidad por el orden y la calidad, iniciativa.</li> <li>• Búsqueda de información.</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	<p><b>2. De ayuda y servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Orientación al servicio al cliente.</li> </ul>
<p><b>3. De influencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto e influencia.</li> <li>• Conocimiento organizacional.</li> <li>• Construcción de relaciones.</li> </ul>	<p><b>4. De dirección:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de personas.</li> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>
<p><b>5. Cognitivas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico.</li> <li>• Pensamiento conceptual.</li> <li>• Conocimientos y experiencia.</li> </ul>	<p><b>6. Eficiencia Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol.</li> <li>• Autoconfianza.</li> <li>• Comportamiento ante fracasos.</li> <li>• Compromiso con la organización.</li> </ul>

Fuente: Gutierrez (2010, 17)

Elaboración propia

## 1.7. Selección del personal

“La selección de personal tiene como objetivo principal encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador”. (Pereda y Berrocal 2011, 230).

### 1.7.1. Importancia de la selección de personal

La calidad del personal con que cuenta la empresa es el factor que determina su bienestar, que convierta la inversión en ganancia y que permita que logre sus objetivos. La frase “La gente es el recurso más importante”, más que una frase trillada, es una realidad, ya que en las manos de los colaboradores está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal, los trabajadores de la organización son su principal recurso.

Se alcanza el objetivo de selección en el momento en el que el candidato se incorpore a la organización y sea capaz de hacer frente a las demandas de las funciones y del entorno social, organizativo y físico.



Gráfico 4. El proceso de reclutamiento y selección  
Fuente: Pereda y Berrocal (2011, 345). Elaboración propia.

Según Cuesta (2010, 295) el contenido de la táctica de selección de personal, centrado básicamente en la selección de directivos y especialistas de talento, se enumera en una serie de fases que se explican a continuación:

**Conocimiento de la empresa y reglas esenciales:** En esta fase se expresa la demanda y oferta de puestos a seleccionar, la estructura organizacional, cultura organizacional.

**Consideración del perfil de cargo por competencias:** En esta fase se deciden los indicadores que servirán de patrón para comparar las competencias en el aspirante del puesto.

**El reclutamiento:** Se determina dos formas de reclutar personal, la primera realizarla de manera interna (ascenso de un trabajador) o externa por medio de anuncios o publicaciones, en ambos casos el propósito es vincular al mejor aspirante que cumpla con las capacidades de asumir las responsabilidades del cargo. En el caso interno la mayoría de las organizaciones buscan al candidato primero dentro de la empresa como una manera de aumentar la motivación y la moral antes de realizar alguna publicación de la vacante de manera externa.

El autor Aamodt (2010, 144) recomienda equilibrar entre el ascenso y la contratación externa debido a que se puede crear una fuerza laboral añeja que carezca de ideas diversas y creativas.

Los anuncios en los medios es la forma más común de búsqueda, los periódicos y las páginas de empleo son los más usadas y efectivas, también existen otras formas como los reclutadores en campos universitarios, buzones de empleo, agencias, ferias o simplemente los referidos o recomendados de otros trabajadores. Las recomendaciones al momento de realizar dichas publicaciones se basan en usar ilustraciones creativas, colocar el emblema de la empresa, información realista sobre el trabajo,

“El reclutamiento es el proceso por medio del cual se buscan y consiguen candidatos suficientes que, en principio, parecen reunir las características exigidas por el puesto para cubrir la vacante existente en la organización”. (Pereda y Berrocal 2011, 234).

**Selección:** Después de un reclutamiento exitoso la empresa tendrá una tanda de aspirantes para escoger, el especialista empezara realizando una preselección por medio del curriculum y la entrevista preliminar, después, los especialistas junto a los directivos decidirán cual técnica aplicar (test psicométricos, dinámica de grupos o *assessment center*, pruebas profesionales, físicas, entrevista de selección).

**Incorporación:** Presentación del nuevo empleado y habituación de los procesos empresariales, esta etapa es muy importante para la acogida del nuevo colaborador ya que es la primera impresión que recibe de la empresa.

**Seguimiento:** después de dos o tres meses es necesario realizar el debido seguimiento al candidato seleccionado, comprobando su adaptación a la cultura de la organización y su cumplimiento con las responsabilidades del cargo.





## **Capítulo Segundo**

### **Propuesta del modelo de gestión por competencias**

#### **2.1. Descripción de la empresa**

##### **Quiénes somos**

Marketing World Wide es una empresa, con presencia en Colombia, Ecuador, Perú entre otros países, Somos líderes en venta en Latinoamérica con más de 15 años de experiencia en el campo de las televentas, a través de venta directa y *retail*.

Nuestra fortaleza es el desarrollo, comercialización y distribución de productos que ofrezcan soluciones innovadoras y de calidad al segmento.

Somos una compañía con claras ventajas competitivas derivadas de nuestra fortaleza en el comercio televisivo, lo cual es nuestro gran diferenciador.

##### **2.1.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional que maneja la empresa Marketing World Wide S.A. es empírica, su crecimiento ha sido en base a la cotidianidad, condiciones de mercado y necesidades de la organización, lo que ha generado una cultura propia en todos los procesos profesionales, específicamente los de reclutamiento y selección para los diversos cargos que existen en la organización, cabe destacar que las jefaturas seleccionan y son seleccionados de manera semejante, sin embargo todos siguen la misma línea para el desempeño y cumplimiento de las estrategias de la empresa.

##### **Misión**

Ofrecer soluciones innovadoras y de calidad, brindado la mejor experiencia para el cliente mediante nuestros canales de distribución de televentas, venta directa y *retail*, con precios justos y calidad en el servicio.

**Visión**

Ser reconocida a nivel nacional como pionera en el comercio televisivo y de venta directa de productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades del consumidor.

**Objetivo empresarial**

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proporcionando el producto adecuado a las personas adecuadas y por medio del canal adecuado.

**2.1.2. Estructura organizacional**

La empresa está formada por tres accionistas, el gerente general que es el encargado de entregar el informe anual a la junta y de organizar la logística y distribución de la mercadería, el gerente financiero encargado de la parte contable de la empresa, de la jefatura de sistemas y el área de salud ocupacional que lo manejan externamente; el gerente comercial responsable de las ventas en los canales de *retail*, puntos de venta, además de la producción audiovisual y de redes sociales: la gerencia operativa a cargo de la bodega, distribución y atención al cliente y por último la directora de *contact center* encargada del área de *call center*, publicidad y medios.

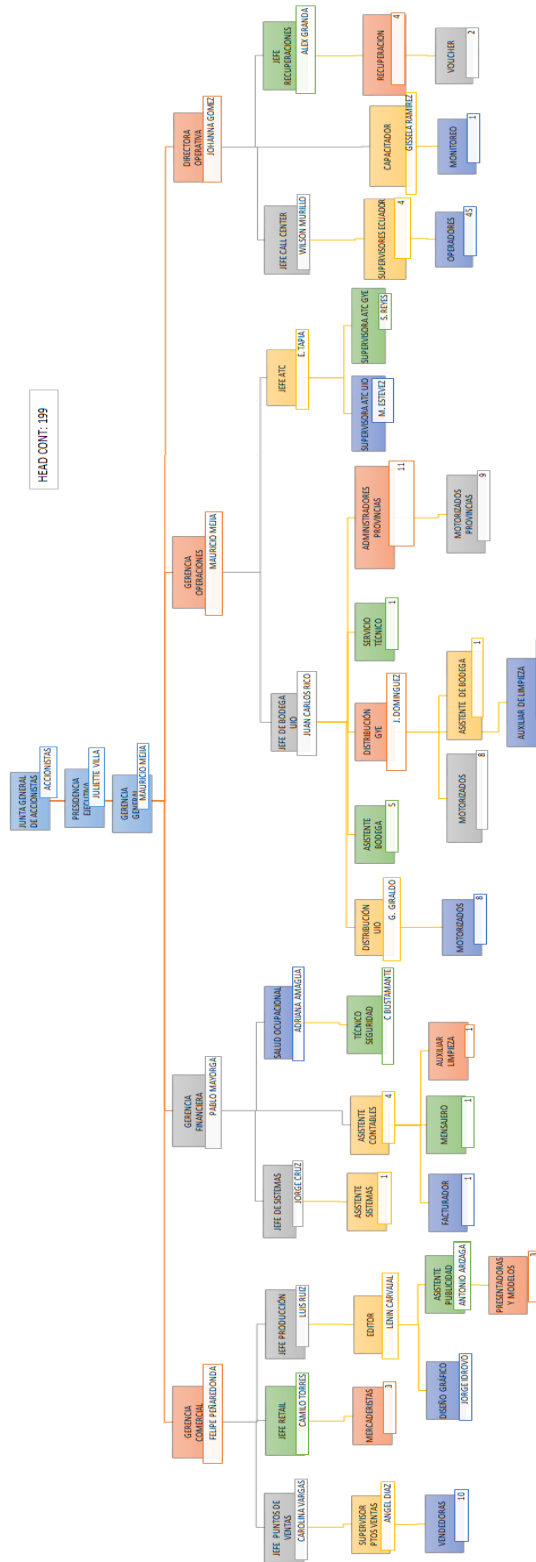


Gráfico 5. Organigrama Mww  
 Fuente y elaboración: Marketing World Wide S.A. (2017)

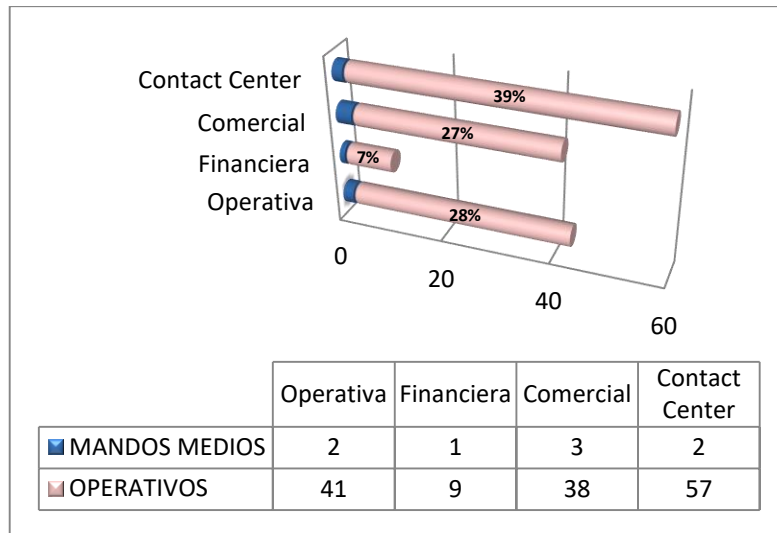


Gráfico 6. Concentración de personal por áreas  
Fuente: Marketing World Wide. Elaboración propia

Como se observa en el cuadro la mayor carga en nómina es la operativa, dentro de la misma hay que evaluar que tan satisfechos se encuentran con los factores que influyen en el ámbito empresarial, según (Aamodt 2010) predomina una actitud laboral que influye en el desempeño del personal, la cual será objeto de medición, la satisfacción laboral por medio del cuestionario de satisfacción laboral S10/12 de Meliá y Peiró (1998), debido a que los factores de medición van acorde al nivel de mandos medios.

Tomando la referencia bibliográfica se ha visto pertinente diseñar un modelo de gestión por competencias mediante una investigación exploratoria descriptiva que detalla procesos de gestión y organización del talento humano, así como políticas y lineamientos con las cuales se busca apropiarse a los aspirantes con la cultura institucional.

## 2.2. Proceso de selección de personal tradicional en Marketing World Wide

Como primer paso se realiza la llamada formal a los interesados dentro de la empresa para el cargo a ocupar o el jefe inmediato realiza la propuesta de la mejor opción, si ninguna de las dos formas es la ideal se procede a colocar el anuncio en los mejores diarios del país o la vía más usada en páginas como “Computrabajo” o “Multitrabajo”.

Una vez finalizada la recepción de currículos, se procede al análisis y selección de los aspirantes que cumplen los requisitos establecidos para el cargo, se realiza el contacto con cada candidato y se fija la fecha, hora y el lugar en el cual se presentan para la respectiva entrevista.

En la entrevista se comunica a los aspirantes, la información de la empresa, el cargo y funciones a desempeñar, los horarios, el sueldo, beneficios, etc. Las personas que aceptan el cargo tienen una segunda entrevista con el gerente general donde se replanteaba las razones por las cuales deseaba pertenecer a la empresa y el rendimiento que el puesto necesitaba, también las metas a cumplir y lo que la empresa espera del candidato.

Luego deben asistir a una revisión con la doctora de la empresa y según el informe final se da por concluido el proceso de selección, cabe recalcar que antes de dicha revisión ya hay un posible seleccionado y dependerá del grado de satisfacción de los gerentes que el informe médico afecte o no la decisión.

### **2.3. Proceso de selección de personal propuesto**

En base al marco teórico, se tomó como referencia el modelo propuesto por Cuesta de diagnóstico, proyección y control, donde usa un análisis funcional con la metodología por rondas o panel de expertos para realizar el debido análisis y perfil de puesto y obtención de las competencias para la selección de personal.

Antes de empezar la ronda de preguntas, se realizó un informativo sobre la definición de competencias y debida explicación de cada grupo de categorías y la lista de Gutiérrez sobre las competencias gerenciales, además para conseguir información de las competencias de los ocho jefes de la empresa, se aplicó una entrevista a profundidad de forma individual bajo el método de incidentes críticos, lo que permitió al entrevistado contestar con apertura, claridad y sinceridad, de esta forma se podrá cruzar los resultados con las conclusiones realizadas por el autor.

#### **2.3.1. Requerimiento del personal**

Cada área es responsable de enviar el formato de requerimiento de personal, también pueden presentar candidatos adjuntando sus hojas de vida al requerimiento, a fin de dar prioridad a las líneas de carrera, se evaluará la posibilidad de reclutar internamente al personal requerido coordinando con la jefatura y gerencia correspondiente. De no contar con el personal idóneo para cubrir el puesto, se procede a realizar el reclutamiento externo.

### **2.3.2. Perfil del cargo**

Con el fin de determinar las actividades y funciones que tiene cada uno de los jefes se realizó varias actividades empezando por la observación directa de puestos, entrevista con los gerentes y jefes de cada área y después de definir ciertos criterios se realizó una encuesta (Anexo 2)

El instrumento expuesto como (Anexo 3) enlaza los procesos de gestión de talento humano como la misión del cargo, el organigrama, la formación profesional, experiencia requerida, las actividades y su nivel de importancia, las competencias, plan de carrera y el planteamiento de seguridad y salud ocupacional.

Para elaborar las funciones principales del puesto se utilizó el método de observación de forma inicial, para identificar las actividades principales, luego con esta información inicial se valida y modifica con el ocupante del puesto y de un experto que cuenta con amplia experiencia y sólido conocimiento técnico, en este caso el gerente de cada departamento, las jefaturas describieron una a una sus funciones diarias, semanales y mensuales, las gerencias validaron dichas funciones, en el caso del gerente de operaciones incremento funciones para sus dos jefaturas.

Para identificar las funciones esenciales se empleó la tabla de puntuación de factores para valorar y ponderar las actividades. Ya definidas las tareas y funciones se realizó la misión para cada cargo.

### **2.3.3. Competencias corporativas y funcionales**

Por medio de la misión, visión y objetivos empresariales se determinó las competencias corporativas, y como último paso con la metodología de incidentes críticos B.E.I. y la guía del diccionario de Martha Alles (2002, 49-72) y Hay/McBer se determinaron las competencias funcionales para cada cargo, tomando en cuenta la visión de Gutiérrez (2010, 17) en su libro competencias gerenciales.

#### **2.3.3.1. Competencias corporativas**

### Iniciativa

Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades

<b>A</b>	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros
<b>B</b>	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
<b>C</b>	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
<b>D</b>	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas

### Liderazgo

Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

<b>A</b>	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo
<b>B</b>	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.



<b>C</b>	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
<b>D</b>	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento

### **Dirección de personas**

implica la intención de 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 a los demás lo que tienen que hacer".

<b>A</b>	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
<b>B</b>	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
<b>C</b>	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
<b>D</b>	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal

### **Orientación al cliente**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

<b>A</b>	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes
<b>B</b>	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga

	proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
<b>C</b>	mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
<b>D</b>	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción

### **Identificación con la compañía**

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

<b>A</b>	Pone las necesidades de la compañía por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la Entidad aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares.
<b>B</b>	Actúa en favor de la misión y los objetivos de la compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la compañía. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la compañía. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico.
<b>C</b>	Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con el Banco o preocupación acerca de la imagen de éste. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej.: se queda hasta más tarde)
<b>D</b>	Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en el Banco. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. "Intento llevar el uniforme limpio y cuidado".

### 2.3.3.2. Competencias funcionales

#### Autoconfianza

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

<b>A</b>	Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.
<b>B</b>	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.
<b>C</b>	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.
<b>D</b>	Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás

#### Búsqueda de información

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

<b>A</b>	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.
<b>B</b>	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

<b>C</b>	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema
<b>D</b>	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas, aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales

### **Comprensión de la organización**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde se trabaja o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

<b>A</b>	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
<b>B</b>	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
<b>C</b>	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
<b>D</b>	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

### **Construcción de relaciones**

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

---

<b>A</b>	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo - beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
<b>B</b>	Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
<b>C</b>	Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.
<b>D</b>	Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo

### **Desarrollo del equipo**

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

<b>A</b>	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
<b>B</b>	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
<b>C</b>	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
<b>D</b>	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.

### Impacto e Influencia

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

<b>A</b>	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
<b>B</b>	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles
<b>C</b>	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.
<b>D</b>	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás

### Motivación por el logro

Es la 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

<b>A</b>	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
<b>B</b>	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
<b>C</b>	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

<b>D</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos
----------	--

### **Pensamiento analítico**

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

<b>A</b>	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
<b>B</b>	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
<b>C</b>	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
<b>D</b>	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia

### **Trabajo en equipo**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

<b>A</b>	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
----------	---

<b>B</b>	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
<b>C</b>	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
<b>D</b>	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información

### 2.3.4. Perfil de competencias

#### 2.3.4.1. Área de ventas

Tabla 3  
Perfil de competencias área de ventas

POSICION:		Jefatura de Retail			
COMPETENCIAS		D	C	B	A
Liderazgo					x
Dirección de personas					x
Impacto e Influencia					x
Motivación por el logro				x	
Construcción de relaciones				x	
Identificación con la compañía				x	
Desarrollo de personas					x

POSICION:		Jefatura de callcenter			
COMPETENCIAS		D	C	B	A
Liderazgo					x
Dirección de personas					x
Impacto e Influencia				x	
Motivación por el logro					x
Construcción de relaciones				x	
Desarrollo de personas					x
Autocontrol				x	
Pensamiento analítico					x
Iniciativa					x

POSICION:		Jefatura de puntos de venta			
COMPETENCIAS		D	C	B	A
Liderazgo					x
Dirección de personas					x

POSICION:		Jefatura de recuperación			
COMPETENCIAS		D	C	B	A
Dirección de personas				x	
Motivación por el logro					x



Impacto e Influencia			x	
Motivación por el logro				x
Construcción de relaciones			x	
Identificación con la compañía			x	
Desarrollo de personas				x
Iniciativa				x
Búsqueda de información			x	

Fuente: Alles (2003, 76-78)

Elaboración propia

Pensamiento analítico			x	
Identificación con la compañía			x	
Liderazgo				x
Impacto e Influencia			x	
Construcción de relaciones			x	
Desarrollo de personas				x
Autocontrol			x	

### 2.3.4.2. Área administrativa

Tabla 4  
Perfil de competencias área administrativa

POSICION:	Jefe de producción audiovisual			
	D	C	B	A
<b>COMPETENCIAS</b>				
Búsqueda de información				x
Construcción de relaciones				x
Iniciativa				x
Pensamiento conceptual			x	
Impacto e Influencia			x	
Liderazgo			x	
Comprensión de la organización			x	
Pensamiento analítico				x

POSICION:	Jefe de sistemas			
	D	C	B	A
<b>COMPETENCIAS</b>				
Búsqueda de información				x
Pensamiento analítico				x
Pensamiento conceptual				x
Identificación con la compañía			x	
Iniciativa			x	
Dirección de personas			x	
Autoconfianza			x	
Comprensión de la organización				x

POSICION:	Jefe de bodega			
	D	C	B	A
<b>COMPETENCIAS</b>				
Trabajo en equipo			x	
Pensamiento analítico				x
Dirección de personas				x
Identificación con la compañía			x	
Iniciativa			x	
Liderazgo				x
Motivación por el logro				x
Comprensión de la organización			x	

POSICION:				
	D	C	B	A
<b>COMPETENCIAS</b>				
Autocontrol				x
Orientación al cliente				x
Iniciativa			x	
Impacto e Influencia			x	
Dirección de personas			x	
Autoconfianza			x	
Construcción de relaciones				x
Identificación con la compañía				x

Fuente: Alles (2003, 76-78)

Elaboración propia

### **2.3.5. Assesment center y entrevista de incidentes críticos B.E.I**

Luego de receptor y analizar las hojas de vida de los candidatos se procede a realizar métodos de evaluación (assesment center, B.E.I.) con el afán de probar las capacidades y habilidades de los candidatos que se postulan a la vacante disponible en la empresa, los entrevistadores serán responsables de observar, evaluar y valorar en todo momento los ejercicios y respuestas que se ejecutan con el objetivo de seleccionar al candidato ideal, se elegirá a uno o varios aspirantes que se ajusten al perfil del cargo que la empresa solicita.

En el Anexo 6 se encuentra una guía de preguntas para las entrevistas de competencias.

### **2.3.6. Plan de acogida y capacitación**

Teniendo en cuenta de que exista la posibilidad que los candidatos no cumplan al 100% con el perfil solicitado, es fundamental que en el plan de acogida y en la malla de capacitación exista una reducción de brechas es decir, pasantías, reuniones de clarificación, asignaciones, mentoring, couching, etc.

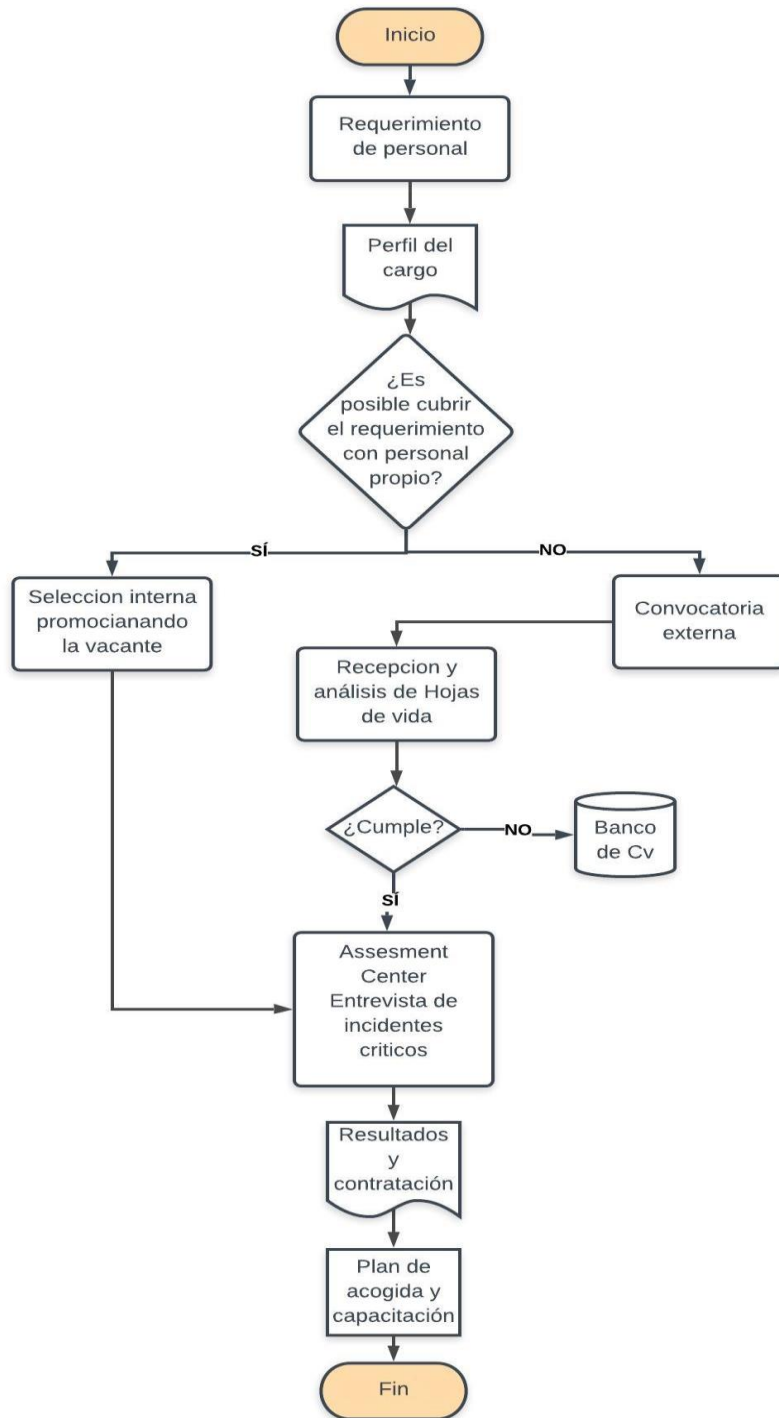


Gráfico 7. Flujograma del proceso de selección por competencias  
 Fuente: Modelo de gestión por competencias para Marketing World Wide S.A.  
 Elaboración propia

## Capítulo tercero

### Análisis de puestos e investigación de competencias para mandos medios en el proceso de reclutamiento y selección

Este capítulo presenta el levantamiento de información del estudio, empezando con los detalles de la organización, aplicación de la metodología de investigación, acopio, análisis y procesamiento de la información, las entrevistas a los expertos y recopilación de información a los colaboradores de la Gerencia de Marketing World Wide, para determinar las competencias específicas en los mandos medios en el proceso de reclutamiento y selección, además conocer la situación actual del nivel de desarrollo de las competencias por parte del personal de la unidad de estudio.

#### 3.1. Análisis y diseños de cargos

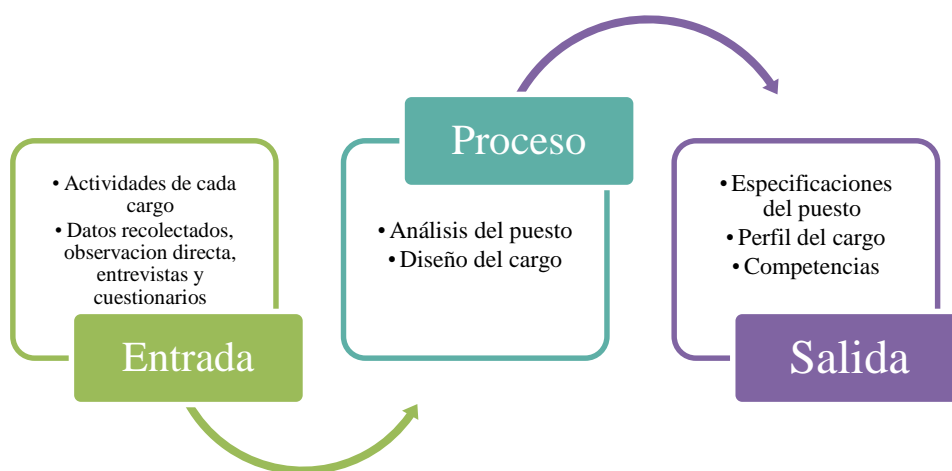


Gráfico 8. Proceso de análisis y diseños de cargos  
Fuente y elaboración propia

##### 3.1.1. Unidad de análisis

Para el desarrollo de la investigación se consideró las jefaturas de los diferentes departamentos que conforman la empresa, seis personas que han ocupado los cargos y que se han desvinculado, además de las cuatro gerencias.

Tabla 5  
Unidades de análisis

Área	Jefatura	Desvinculación
Gerencia comercial	Retail	si
	Puntos de venta	si
	Producción audiovisual	
Gerencia financiera	Sistemas	si
Gerencia operativa	Bodega	si
	Atención al cliente	si
Directora operativa	Call center	
	Recuperaciones	si

Fuente: Datos Marketing World Wide  
Elaboración propia

Las herramientas utilizadas en la investigación fueron:

Anexo 1. Batería de satisfacción laboral S10/12

Anexo 2. Instrumento para la descripción de cargo funcional y perfil de competencias.

Anexo 3. Cuestionario aplicado a los gerentes y jefes de cada área de análisis.

Anexo 4. Entrevista de incidentes críticos para identificar competencias según Hay/Mcber y Gutiérrez para cargos de mandos medios.

Anexo 5. Aplicación del panel de expertos bajo la metodología Delphi

Los pasos a seguir se presentan de la siguiente manera:

### 3.1.2. Identificar el puesto

Cada uno de los cargos contara con la descripción de los siguientes ítems, esta información fue solicitada a cada uno de los trabajadores que ocupan el puesto actualmente.

- Nombre del Cargo
- Área / Departamento al cual pertenece
- Supervisa a, el grupo de colaboradores que va a manejar.
- Supervisión indirecta a, si tienen responsabilidad de cargos que no están ligados a la rama en la que se especializa
- Reporta a, su jefe inmediato
- Fecha de actualización, información adicional realizada cada año.

- Localidad donde se presenta la posición, ciudad donde se encuentra ubicado.

### 3.1.3. Relación del cargo en el organigrama

Se coloca el organigrama departamental por cinco razones

- Para visualizar el nivel jerárquico
- Para visualizar en que área o departamento se encuentra ubicado
- Para conocer el superior jerárquico
- Para conocer a sus subordinados
- Para conocer a sus colegas

### 3.1.4. Elaborar las funciones principales del puesto

Para validar las funciones se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Que sean medibles o tenga un resultado visible.
- Que expresen límites de responsabilidad.
- Que se enfoque en el puesto y no en la persona.
- Que sean relevantes en las actividades
- Que sean claras y concretas.
- Que contenga un verbo, un objeto y un resultado.

Los resultados se los coloca en el cuadro de anexo 2 para su medición

### 3.1.5. Identificar las funciones principales

Para este paso utilizamos la tabla de puntuación, es decir, puntuamos cada función de acuerdo a los siguientes factores:

Tabla 6  
Tabla de puntuación factores

Abr.	Factores	Preguntas relacionadas
F	Frecuencia	¿Con qué frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comúnmente, cada cuánto tiempo se realiza dicha función?
CE	Consecuencia de Error o no aplicación de la función	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función?, ¿Cuál es el grado de impacto en la organización?, ¿El error repercute a toda la organización, a las áreas, a puestos o a uno mismo?
COM	Complejidad de la Función	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Fuente y elaboración: (Servir Autoridad nacional de servicio civil 2013, 46)

### Fórmula para valorar las actividades y establecer las actividades esenciales

$$\text{Total del puntaje} = (\text{CE} \times \text{COM}) + \text{F}$$

Tabla 7

**Tabla de puntuación**

Puntaje	Factor 1	Puntaje	Factor 2	Puntaje	Factor 3
5	Todos los días	5	<b>CMG:</b> Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	5	<b>MC:</b> la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo conocimientos habilidades
4	Al menos una vez cada quince días	4	<b>CG:</b> Pueden afectar resultados, procesos, áreas o unidades funcionales de la organización	4	<b>AC:</b> la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo conocimientos habilidades
3	Una vez al mes	3	<b>CC:</b> Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	3	<b>CM:</b> la actividad requiere un grado medio de esfuerzo conocimientos habilidades
2	Al menos una vez por semana	2	<b>CM:</b> Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo	2	<b>BC:</b> la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo conocimientos habilidades
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc)	1	<b>CMI:</b> Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	1	<b>MC:</b> la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo conocimientos habilidades

Fuente: (Servir Autoridad nacional de servicio civil 2013, 46)

Elaboración propia

A continuación, se expone los resultados de las entrevistas y el cuestionario

## Área comercial

Tabla 8

**Actividades de la jefatura de retail**

<b>E. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Coordinar el presupuesto de venta mensual.	3	4	5	23	5
Controlar los indicadores de rendimiento clave del negocio.	5	5	5	30	1
Manejar y controlar las estrategias comerciales y de trade marketing	3	3	4	15	
Implementar estrategias para fidelizar a los clientes.	3	3	4	15	
Supervisar a las mercaderistas	5	4	3	17	
Capacitar a dependientes de farmacias	3	2	3	9	

Supervisar la codificación nuevos productos en las cadenas de farmacias	1	5	5	26	3
Identificar nuevas oportunidades de negocio	3	4	5	23	4
Negociar planes comerciales con distribuidores	3	5	5	28	2

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

Tabla 9  
**Actividades de la jefatura puntos de venta**

<b>E. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Dirigir y coordinar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar el cumplimiento de metas de venta.	5	5	5	30	1
Manejar y controlar los inventarios de los puntos de venta	3	4	4	19	
Establecer los presupuestos de ventas del departamento a su cargo	2	2	3	8	
Supervisar la imagen de las tiendas, las promociones y demás actividades que aplique la gerencia.	4	5	4	24	3
Implementar la aplicación de estrategias de marketing tanto dentro como fuera de la tienda	5	4	5	25	2
Realizar coaching a los supervisores y vendedores.	5	3	5	20	
Identificar mercados potenciales donde se pueda aperturar puntos de venta	2	3	3	11	
Analizar las actividades o estrategias comerciales de la competencia	2	5	3	17	

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

Tabla 10  
**Actividades de la jefatura producción audiovisual**

<b>E. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Producir y dirigir programas audiovisuales	3	5	5	28	1
Coordinar las actividades técnico-operativas de las grabaciones, ediciones y producciones de videos.	4	5	4	24	3
Evaluar la realización de los guiones	3	4	4	19	4
Prepara plan de los programas audiovisuales y determina los costos.	5	2	4	13	
Elaborar cronogramas de actividades y vela por su cumplimiento	4	5	2	14	
Verificar la calidad del material producido	5	5	4	25	2
Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo	5	2	3	11	



Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

### Área financiera

Tabla 11  
Actividades de la jefatura de sistemas

E. ACTIVIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES ESENCIALES	FR	CE	CM	TOTAL	PRIORIDAD
Planear, organizar, dirigir y controlar, el funcionamiento del área de sistemas.	4	5	5	29	1
Planificar, coordinar y dar seguimiento al desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas de optimización, automatización y nuevos requerimientos del software del negocio para toma de decisiones	3	4	4	19	
Administrar, gestionar y respaldar la información de la organización de los servidores y bases	5	5	4	25	2
Planificar, coordinar y dar seguimiento al desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, de nuevas aplicativos y tecnologías	4	4	4	20	3
Supervisar el soporte de TIC's de la empresa	5	4	3	17	
Gestionar la solución inmediata de las quejas reportadas por el área de <i>call center</i> y online con respecto a las telecomunicaciones.	5	3	3	14	
Brindar apoyo en soporte técnico en línea y control remoto de los sistemas de llamadas y ventas.	5	4	3	17	

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

### Área operativa

Tabla 12  
Actividades de la jefatura de bodega

E. ACTIVIDADES DEL CARGO					
ACTIVIDADES ESENCIALES	FR	CE	CM	TOTAL	PRIORIDAD
Supervisar movimientos de transacciones entre las bodegas o salidas de los productos	5	4	5	25	1
Realizar reportes de inventarios periódicos	5	3	4	17	2
Diseñar y supervisar la preparación de pedidos y enrutamiento de la mercadería.	5	3	4	17	3
Control de recepción de importaciones	1	3	5	16	

Verificar controlar y reportar costo de logísticas y de bodega	2	2	4	10	
Supervisar el trabajo del personal que se encuentra a su cargo	5	2	4	13	
Verificar la rotación adecuada del producto por fecha de antigüedad	3	2	3	9	
Clasificar el producto almacenado en bodega, por familia y por peso para lograr un inventario eficiente y exacto	5	2	5	15	
Verificar el inventario de productos rotos o devoluciones	5	4	3	17	
Revisar las entregas de la distribución diaria de pedidos	5	2	4	13	
Conciliar la caja chica de bodega matriz y enviar la documentación necesaria a contabilidad	2	2	5	12	

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

Tabla 13  
**Actividades de la jefatura de atención al cliente**

<b>E. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Asegurar la implementación del modelo de atención de clientes, dentro del marco de calidad, legalidad, eficiencia y transparencia por todos los canales de interacción con los clientes definido por la Institución.	5	5	5	30	1
Autorizar los cambios y devoluciones de la mercadería de clientes cumpliendo con las normas y políticas de la empresa	5	4	4	21	
Diseñar los procedimientos que permitirán al interior de la empresa una relación fluida, rápida, eficaz con el cliente en sus diferentes manifestaciones que seguramente tocarán diversas áreas de la compañía: la forma en que se gestionarán, los responsables, los tiempos de respuesta, escalamiento etc.	5	4	5	25	2
Supervisar la calidad de atención de los asistentes a su cargo capacitándolos permanentemente y manteniéndolos motivados	4	5	2	14	
Administrar el proceso de ejecución de los contratos de Garantía Extendida.	5	5	4	25	3
Asegurar que otras áreas de la tienda cumplan con las políticas corporativas de atención al cliente.	5	5	4	25	4

Autorizar el despacho de suministros de limpieza para las oficinas provinciales	1	2	1	3	
---	---	---	---	---	--

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

## Área call center

Tabla 14  
Actividades de la jefatura call center

<b>E. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Asegurar la meta mensual	5	5	5	30	1
Impulsar las ventas a través de una correcta atención al cliente, ingresando de manera oportuna en el sistema pedidos de clientes a nivel nacional	4	3	5	19	
Manejar el personal operativo supervisores y asesores	5	4	4	21	3
Realizar mediciones de los indicadores definidos de la empresa	5	2	3	11	
Analizar e implementar estrategias en la gestión operativa, servicio, atención al cliente, mercado a fin de asegurar el cumplimiento de los indicadores del Departamento de <i>call center</i> .	4	5	5	29	2
Implementar estrategias del mercado identificando y analizando productos, servicios, clientes y usuarios a fin de fortalecer la gestión del <i>call center</i>	5	4	4	21	4
Liderar los comités de gestión del <i>call center</i> In y Out a fin de identificar oportunidades de mejora y dar seguimiento a las mismas.	4	4	3	16	
Asegurar que el personal de <i>call center</i> cuente con todas las herramientas tecnológicas a fin de asegurar la continuidad de las operaciones.	4	5	2	14	
Capacitar a los supervisores para el buen manejo de los asesores y rendimiento de los indicadores	4	2	4	12	
Asegurar el control del cálculo de comisiones de los agentes de <i>inbound</i> y <i>outbound</i>	2	4	3	14	

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
Elaboración propia

Tabla 15  
**Actividades de la jefatura de recuperación**

<b>E. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDAD</b>
Gestionar, dirigir y evaluar la ejecución de los procesos de recuperaciones de las facturas devueltas	5	4	5	25	1
Supervisar y asegurar el cumplimiento del porcentaje de efectividad de entrega establecida por la empresa	5	4	5	25	2
Evaluar el grado de cumplimiento de los supervisores de <i>call center</i> y e center, respecto a la gestión de entrega de pedidos	5	4	4	21	4
Coordinar las entregas de las recuperaciones con las distribuciones nacionales.	5	4	5	25	3
Asegurar el control del cálculo de comisiones a los agentes de recuperaciones	2	3	3	11	
Supervisar y validar notas de crédito a favor del cliente dar seguimiento a las mismas para que puedan ser aplicadas o entregadas al cliente según las políticas de la empresa	5	4	3	17	
Autorizar cambios de <i>login</i> de ventas entre asesores de acuerdo a las políticas internas del <i>call center</i>	4	3	3	13	

Fuente: Observación directa, cuestionario de actividades, pregunta de expertos  
 Elaboración propia

### 3.1.6. Definir la misión del cargo

**Jefatura de *retail*:** Revisar periódicamente los indicadores de rendimiento para negociar los planes comerciales y codificar los nuevos productos.

**Jefatura puntos de venta:** Supervisar la imagen de las tiendas y aplicar estrategias para el cumplimiento de ventas.

**Jefatura producción audiovisual:** Producir programas audiovisuales de calidad por medio de actividades técnico-operativas para transmitir al cliente los beneficios de nuestros productos.

**Jefatura de sistemas:** Examinar habitualmente la infraestructura tecnológica para el resguardo de la información de la organización y el funcionamiento del área.

**Jefatura de bodega:** Supervisar el ingreso y salida de productos para la distribución a las diferentes ciudades y el ajuste de inventarios.

**Jefatura de atención al cliente:** Implementar el modelo de atención al cliente por medio de procedimientos rápidos y eficaces que permitan la satisfacción del consumidor.

**Jefatura call center:** Implementar estrategias operativas y comerciales con el apoyo de los supervisores y vendedores con el fin de asegurar las metas mensuales.

**Jefatura de recuperación:** Gestionar los procesos de recuperación de facturas devueltas conjunto con el área de distribución para el cumplimiento del porcentaje de efectividad.

### 3.2. Puntualizar las competencias corporativas

Tomando de la misión, visión y objetivos empresariales y para garantizar la integración de nuevos prospectos que generen un efecto multiplicador en la organización las competencias corporativas son las siguientes:

**Iniciativa** es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades

**Orientación al cliente** implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

**Liderazgo** supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

**Identificación con la compañía** es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

**Dirección de personas** implica la intención de 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 a los demás lo que tienen que hacer".

### 3.3. Puntualizar las competencias funcionales del cargo

#### 3.3.1. Proceso de selección de personal por competencias

Para realizar el proceso de reclutamiento adecuado y antes de enviar la solicitud para la convocatoria formal del cargo primero debemos identificar el perfil del puesto y las competencias que vamos a colocar en el anuncio.

#### 3.3.2. Competencias gerenciales según Gutiérrez y Hay/Mcber

Considerando que se realizó una investigación a nivel de la percepción gerencial, así como de las jefaturas de Mww, a continuación, se muestra los resultados obtenidos desde la percepción de la gerencia e identificación de competencias por parte de los mandos medios.

Se segmentó en dos tipos de jefaturas, las que están directamente relacionadas con las ventas y las operativas – administrativas, al aplicar la metodología de incidentes críticos descrito en el Anexo 3 se identificó las competencias para ambos grupos. Los resultados son los siguientes:

Tabla 16  
Competencias para el área de ventas

Jefe de retail		Jefe puntos de venta	
Competencias	Ponderación	Competencias	Ponderación
Liderazgo	5%	Liderazgo	16%
Dirección de personas	4%	Dirección de personas	4%
Impacto e Influencia	4%	Impacto e Influencia	3%
Motivación por el logro	3%	Motivación por el logro	3%
Construcción de relaciones	3%	Construcción de relaciones	3%
Identificación con la compañía	3%	Identificación con la compañía	3%
Desarrollo de personas	3%	Desarrollo de personas	2%
Orientación al cliente	2%	Iniciativa	2%
Pensamiento analítico	1%	Búsqueda de información	2%
Iniciativa	1%	Autoconfianza	1%
Autoconfianza	1%	Orientación al cliente	1%
Búsqueda de información	1%	Autocontrol	1%
Autocontrol	1%	Trabajo en equipo	0%
Trabajo en equipo	0%	Pensamiento analítico	0%
Pensamiento conceptual	0%	Pensamiento conceptual	0%
Comprensión de la organización	0%	Comprensión de la organización	0%

Jefe call center		Jefe de recuperación	
Competencias	Ponderación	Competencias	Ponderación
Liderazgo	14%	Dirección de personas	21%
Dirección de personas	14%	Motivación por el logro	18%
Impacto e Influencia	14%	Pensamiento analítico	18%
Motivación por el logro	11%	Identificación con la compañía	12%
Construcción de relaciones	11%	Liderazgo	9%
Desarrollo de personas	8%	Impacto e Influencia	6%
Autocontrol	8%	Construcción de relaciones	3%
Pensamiento analítico	8%	Desarrollo de personas	3%
Iniciativa	5%	Autocontrol	3%
Trabajo en equipo	5%	Trabajo en equipo	3%
Orientación al cliente	3%	Pensamiento conceptual	3%
Identificación con la compañía	0%	Iniciativa	0%
Búsqueda de información	0%	Orientación al cliente	0%
Autoconfianza	0%	Búsqueda de información	0%
Pensamiento conceptual	0%	Autoconfianza	0%
Comprensión de la organización	0%	Comprensión de la organización	0%

Fuente: Entrevista de incidentes críticos, diccionario de competencias Hay/Macher  
Elaboración propia

Para la jefatura de *retail* además de las competencias establecidas se pudo identificar impacto influencia e Identificación con la compañía, para puntos de venta orientación al cliente y para la jefatura de recuperación contratar una persona que tenga competencias de dirección y desarrollo de personas que no pudo ser identificado en el actual personal.

Tabla 17  
Competencias para el área operativa – administrativa

Jefe producción audiovisual		Jefe de sistemas	
Competencias	Ponderación	Competencias	Ponderación
Construcción de relaciones	18%	Búsqueda de información	17%
Búsqueda de información	18%	Pensamiento analítico	17%
Iniciativa	14%	Pensamiento conceptual	15%
Pensamiento conceptual	11%	Identificación con la compañía	13%
Impacto e Influencia	7%	Iniciativa	9%
Liderazgo	7%	Dirección de personas	6%
Comprensión de la organización	7%	Autoconfianza	6%
Pensamiento analítico	7%	Comprensión de la organización	4%
Dirección de personas	4%	Autocontrol	4%
Identificación con la compañía	4%	Impacto e Influencia	2%
Motivación por el logro	4%	Liderazgo	2%
Autocontrol	0%	Motivación por el logro	2%
Orientación al cliente	0%	Desarrollo de personas	2%
Autoconfianza	0%	Construcción de relaciones	0%
Trabajo en equipo	0%	Orientación al cliente	0%
Desarrollo de personas	0%	Trabajo en equipo	0%

Jefe de bodega		Jefe de Atc	
ompetencias	Ponderación	Competencias	Ponderación
Trabajo en equipo	17%	Autocontrol	13%
Pensamiento analítico	15%	Orientación al cliente	12%
Dirección de personas	13%	Iniciativa	10%
Identificación con la compañía	11%	Impacto e Influencia	10%
Iniciativa	11%	Dirección de personas	9%
Liderazgo	11%	Autoconfianza	9%
Motivación por el logro	9%	Construcción de relaciones	9%
Comprensión de la organización	7%	Identificación con la compañía	8%
Autoconfianza	2%	Liderazgo	6%
Autocontrol	2%	Comprensión de la organización	5%
Orientación al cliente	2%	Motivación por el logro	4%
Búsqueda de información	0%	Trabajo en equipo	3%
Pensamiento conceptual	0%	Pensamiento analítico	1%
Impacto e Influencia	0%	Búsqueda de información	1%
Desarrollo de personas	0%	Pensamiento conceptual	0%
Construcción de relaciones	0%	Desarrollo de personas	0%

Fuente: Entrevista de incidentes críticos, diccionario de competencias Hay/Macher  
Elaboración propia

En este análisis encontramos que para la jefatura de producción una competencia adicional es la construcción de relaciones, para el jefe de sistemas encontrar pensamiento conceptual, para jefe de bodega las competencias de trabajo en equipo y liderazgo y para la jefatura de atención al cliente, prima el autocontrol, impacto influencia y orientación al cliente.

### 3.3.3. Asignación de competencias a funciones

#### Área comercial

Tabla 18  
Competencias y grados para la jefatura de retail

E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS		
COMPETENCIAS		GRADO
Orientación al cliente		B
Liderazgo		A
Identificación con la compañía		B
Dirección de personas		A
F. ACTIVIDADES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	GRADO
Coordinar el presupuesto de venta mensual.	Motivación por el logro	B



Controlar los indicadores de rendimiento clave del negocio.	Identificación con la compañía	B
Supervisar la codificación nuevos productos en las cadenas de farmacias	Identificación con la compañía	B
Identificar nuevas oportunidades de negocio	Motivación por el logro	B
Negociar planes comerciales con distribuidores	Impacto e Influencia	A

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

Tabla 19

### Competencias y grados para la jefatura de puntos de ventas

E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS		
COMPETENCIAS		GRADO
Iniciativa		A
Liderazgo		A
Identificación con la compañía		B
Dirección de personas		A

F. ACTIVIDADES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	GRADO
Supervisar la imagen de las tiendas, las promociones y demás actividades que aplique la gerencia.	Identificación con la compañía	B
Implementar la aplicación de estrategias de marketing tanto dentro como fuera de la tienda	Iniciativa	A
Dirigir y coordinar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar el cumplimiento de metas de venta.	Dirección de personas	B

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

Tabla 20

### Competencias y grados para la jefatura de producción audiovisual

E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS		
COMPETENCIAS		GRADO
Iniciativa		A
Liderazgo		B
Dirección de personas		B

F. ACTIVIDADES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	GRADO
Producir y dirigir programas audiovisuales	Pensamiento analítico	B
Coordinar las actividades técnico-operativas de las grabaciones, ediciones y producciones de videos.	Dirección de personas	B
Verificar la calidad del material producido	Pensamiento analítico	B
Evaluar la realización de los guiones	Dirección de personas	B

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

## Área financiera

Tabla 21  
Competencias y grados para la jefatura de sistemas

E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Iniciativa	B
Identificación con la compañía	B
Dirección de personas	B

F. ACTIVIDADES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	GRADO
Administrar, gestionar y respaldar la información de la organización de los servidores y bases	Pensamiento analítico	A
Planificar, coordinar y dar seguimiento al desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica, de nuevas aplicativos y tecnologías	Dirección de personas	B
Planear, organizar, dirigir y controlar, el funcionamiento del área de sistemas.	Pensamiento analítico	A

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

## Área operativa

Tabla 22  
Competencias y grados para la jefatura de atención al cliente

E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
COMPETENCIAS	GRADO
Iniciativa	B
Orientación al cliente	A
Identificación con la compañía	A
Dirección de personas	B

F. ACTIVIDADES DEL CARGO		
ACTIVIDADES ESENCIALES	COMPETENCIAS FUNCIONALES	GRADO
Asegurar la implementación del modelo de atención de clientes, dentro del marco de calidad, legalidad, eficiencia y transparencia por todos los canales de interacción con los clientes definido por la Institución.	Dirección de personas	B

Diseñar los procedimientos que permitirán al interior de la empresa una relación fluida, rápida, eficaz con el cliente en sus diferentes manifestaciones que seguramente tocarán diversas áreas de la compañía: la forma en que se gestionarán, los responsables, los tiempos de respuesta, escalamiento etc.	Iniciativa	B
Administrar el proceso de ejecución de los contratos de Garantía Extendida.	Identificación con la compañía	B
Asegurar que otras áreas de la tienda cumplan con las políticas corporativas de atención al cliente.	Dirección de personas	B

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

Tabla 23  
**Competencias y grados para la jefatura de bodega**

<b>E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>GRADO</b>
Iniciativa		B
Liderazgo		A
Identificación con la compañía		B
Dirección de personas		A

<b>F. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>	<b>GRADO</b>
Supervisar movimientos de transacciones entre las bodegas o salidas de los productos	Dirección de personas	A
Control de recepción de importaciones	Pensamiento analítico	A
Diseñar y supervisar la preparación de pedidos y enrutamiento de la mercadería.	Pensamiento analítico	A

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

### Área call center

Tabla 24  
**Competencias y grados para la jefatura de call center**

<b>E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>GRADO</b>
Iniciativa		A
Liderazgo		A
Dirección de personas		A

<b>F. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>	<b>GRADO</b>
Asegurar la meta mensual	Motivación por el logro	A
Manejar el personal operativo supervisores y asesores	Dirección de personas	A
Analizar e implementar estrategias en la gestión operativa, servicio, atención al cliente, mercado a fin de asegurar el cumplimiento de los indicadores del Departamento de call center.	Iniciativa	A
Implementar estrategias del mercado identificando y analizando productos, servicios, clientes y usuarios a fin de fortalecer la gestión del call center	Desarrollo de personas	A

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia

Tabla 25  
**Competencias y grados para la jefatura de recuperación**

<b>E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>GRADO</b>
Liderazgo	A
Identificación con la compañía	B
Dirección de personas	B

<b>F. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>		
<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>	<b>GRADO</b>
Gestionar, dirigir y evaluar la ejecución de los procesos de recuperaciones de las facturas devueltas	Dirección de personas	B
Supervisar y asegurar el cumplimiento del porcentaje de efectividad de entrega establecida por la empresa	Motivación por el logro	A
Evaluar el grado de cumplimiento de los supervisores de call center y e center, respecto a la gestión de entrega de pedidos	Desarrollo de personas	A
Coordinar las entregas de las recuperaciones con las distribuciones nacionales.	Construcción de relaciones	B

Fuente: Análisis y diseños de cargos Marketing World Wide  
Elaboración propia



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

De acuerdo a la investigación podemos concluir que existe la necesidad de diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal para Marketing World Wide S.A. específicamente en el área de mandos medios ya que requerimos personas que cumplan con las características profesionales, que posean las competencias requeridas y se alineen a los objetivos empresariales revisando que la contratación del personal sea la adecuada, captando colaboradores con compromiso y competencias para el cumplimiento y desarrollo departamental y organizacional.

El método de selección por competencias es fundamental para la compañía ya que permite alinear la captación de talentos a las estrategias empresariales, el desarrollo profesional de los empleados, el incremento de la productividad, retorno de la inversión y tener un equipo de trabajo eficiente. El plan de mejora desarrollado, tiene como propósito crear prácticas efectivas de reclutamiento y selección, donde los mecanismos promueven un mejor rendimiento y productividad departamental

El estudio ha permitido tomar conocimiento de la justificación teórica sobre la importancia de reclutar personal competente que cuente con las habilidades y destrezas necesarias para cumplir a cabalidad las tareas y funciones en beneficio de la organización, ya que toda empresa cuenta con una estructura funcional que permite una mejora social en el cumplimiento de sus metas y objetivos a mediano y largo plazo. Cabe recalcar que la relación entre organización y empleados es bidireccional, los empleados necesitan de la organización para satisfacer sus necesidades desde las fisiológicas hasta las de auto-realización y las organizaciones demandan su personal para el logro de su misión y visión. Con el propósito de analizar y evaluar la problemática planteada, utilizando diversas herramientas y técnicas de recopilación de datos, que ha permitido identificar posibles alternativas de solución, enfocándonos en diversos modelos de gestión de mejora continua con la finalidad de definir el proceso más adecuado para su implementación.

Una vez definido el proceso de selección por competencias, se podría llevar a cabo un plan de acogida y de reducción de brechas en el caso de que los aspirantes no se ajusten al perfil del puesto. Además, la definición del proceso de selección puede contribuir a que todo el modelo integrado del talento humano se desarrolle de una forma objetiva y clara

en función de la estructura organizacional (visión, misión y objetivos empresariales). De igual forma, esta estructura podrá alinearse entre sí generando un sistema de evaluación, un sistema de remuneración, etc.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a la gerencia general como prioridad que estructure un departamento de talento humano para implementar de manera efectiva un manual de reclutamiento y selección para cada cargo de acuerdo a la misión de cada puesto además de las funciones necesarias de un área dedicada al bienestar y desarrollo laboral y empresarial.

Para identificar de manera fiable la variable predominante que influye en el índice de rotación de personal en cualquier nivel jerárquico se sugiere realizar una encuesta de salida la cual evaluará la razón de desvinculación del personal.

A las jefaturas de cada departamento, se le sugiere la implementación permanente del descriptivo del cargo del presente trabajo de investigación para la contratación del personal a su cargo, por medio de técnicas como por ejemplo *assessment center* o entrevistas de incidentes críticos, con el objetivo de contar con un colaborador competente y comprometido en la empresa, mediante la valoración de sus capacidades y competencias para cubrir la vacante, aplicando las herramientas debidamente establecidas.

A fin de que este planteamiento sea efectivo y prolongado en el tiempo se propone realizar evaluaciones de desempeño regularmente, con la finalidad de verificar si el descriptivo de funciones es válido por cada perfil de puesto. Además de realizar a mediano plazo el diccionario de competencias de cada puesto laboral dirigido hacia la misión y visión de la empresa.

Diseñar un plan de carrera para la proyección y motivación de cada jefatura al igual que un programa de inducción y capacitación de *mentoring* y coaching para lograr que los puestos que no cuentan con los perfiles adecuados y las competencias necesarias se instruyan y mejoren su rendimiento laboral. Complementar el descriptivo con una evaluación de salud ocupacional y riesgo laboral para cada cargo con el fin de promover el bienestar institucional.

## Lista de referencias

- Aamodt, Michael. 2010. *Psicología industrial / organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Alles, Martha. 2002. *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires: Gránica.
- . 2003. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Chiavenato, Idalberto. 2007. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- . 2009. *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. 2000. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Madrid: Cumbre Iberoamericana.
- Cuesta, Armando. 2010. *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Dirube Mañueco, José. 2004. *Un modelo de gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Duro, Antonio. 2013. *Psicología de la calidad de vida laboral: trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador*. Barcelona: Pirámide.
- Fernández, J. 2005. *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez, Luis, David Balkin, y Robert Cardy. 2008. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Guiot, Jean. 1992. *Diseño de la organización*. Bogotá: Legis.
- Gutierrez, Edimer. 2010. *Competencias gerenciales*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Hay Group. 2004. «Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general.» *Working Paper*.
- Hay/Mcber. 1998. Diccionario de competencias: adaptación para ecuador. *Competencias Hay/McBer*.
- Hay Group SAP. *Factbook Recursos Humanos*. Pamplona: Aranzadi & Thompson, 2002.
- Humanes de Madrid. 2010. *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: CEP S.L.
- Jiménez, Alfonso. 2013. *Competencias*. Madrid: Díaz de santos.
- Koontz, Harold, y Heinz Weihrich. 1998. *Administración una perspectiva global*. México: McGraw - Hill.



- Maslow, Abraham. 1954. *Motivación y personalidad*. Harper & Row. Reedición 1991. *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill. Reedición 1994. *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- Meliá, Josep L. y José M. Peiró. 1989. “La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S10/12”. Universitat de Valencia. [https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S10\\_12.PDF](https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S10_12.PDF)
- Mintzberg, Henry. 1995. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, Gareth. 1996. *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Muchinsky, Paul. 2002. *Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Orejuela, Johnny. 2014. *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Bonaventuriana.
- Pereda, Santiago, y Francisca Berrocal. 2011. *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios ramón areces.
- Pérez, Silvia, y Maricela López. 2007. *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Pico, Lucía. 2016. “La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual”. *Innova Research Journal* 1 (11): 97-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183824>.
- Pucheu, Andrés. 2014. *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones universidad católica de Chile.
- Puchol, Luis. 2007. *Dirección de Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Rodríguez, Juan Carlos. 2004. *El modelo de gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Robbins, Stephen, y Timothy Judge. 2004. *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación.
- Servir Autoridad nacional de servicio civil. “Guía metodológica para la elaboración del manual de perfiles de puesto”. *Servir*, Accedido 05 de 08 de 2019. [https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva\\_001-2016-SERVIR-GDSRH\\_Anexo\\_2.pdf](https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_2.pdf).
- Schein, Edgar. 1968. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- . 1982. *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Torres, José Luis, y Olga Jaramillo. 2014. *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador (UASB-E). 2017. *Manual de estilo*. Quito: UASB-E.



## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario de satisfacción laboral S10/12



SAFETY PSYCHOLOGY  
PSICOLOGIA DE LA SEURETAT  
PSICOLOGIA DE LA SEGURIDAD  
<http://www.uv.es/seguridadlaboral>

José L. Melià / José M. Peiró  
CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

#### **CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S10/12**

*J.L. Melià y J.M. Peiró (1998)*

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, entiéndalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márquela con una cruz.



**CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S10/12**  
**J.L. Melià y J.M. Peiró (1998)**

1	<i>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2	<i>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3	<i>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4	<i>La temperatura de su local de trabajo.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5	<i>Las relaciones personales con sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
6	<i>La supervisión que ejercen sobre usted.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7	<i>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8	<i>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9	<i>La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10	<i>El apoyo que recibe de sus superiores.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11	<i>El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
12	<i>La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.</i>	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	Indiferente 4. <input type="checkbox"/>	Satisfecho Algo Bastante Muy 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>



SAFETY PSYCHOLOGY  
 PSICOLOGIA DE LA SEURETAT  
 PSICOLOGÍA DE LA SEGURIDAD  
<http://www.uv.es/seguridadlaboral>

José L. Melià / José M. Peiró  
 CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL

### **DATOS DESCRIPTIVOS**

A.- ¿Cuál es su ocupación?. (Escribala y detalle, por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, la que le ocupe más tiempo. \_\_\_\_\_

B.- ¿Cuál es su categoría laboral? (P.e aprendiz, oficial 1º, Ayudante, etc.) \_\_\_\_\_

83.- Sexo:

- 1. Varón
- 2. Mujer

84.- Edad. (Escriba su edad en años). \_\_\_\_\_

85.- Señale aquellos estudios de mayor nivel que usted llevo a completar:

- 1) Ninguno
- 2) Sabe leer y escribir
- 3) Primarios (ESO, Certificado Escolaridad, Graduado)
- 4) Formación Profesional Primer Grado
- 5) Formación Profesional Segundo Grado
- 6) Bachiller (ES, BUP, COU)
- 7) Titulación Media (Esc. Técnicas, Prof. E.G.B., Graduados Sociales, A.T.S., etc.).
- 8) Licenciados, Doctores, Masters universitarios

86.- Situación laboral:

- 1) Trabajo sin nómina o contrato legalizado.
- 2) Eventual por terminación de tarea o realizando una sustitución,
- 3) Contrato de seis meses o menos.
- 4) Contrato hasta un año.
- 5) Contrato hasta dos años
- 6) Contrato hasta tres años
- 7) Contrato hasta cinco años.
- 8) Fijos.

87. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?:

- 1) Jornada partida fija.
- 2) Jornada intensiva fija.
- 3) Horario flexible y/o irregular.
- 4) Jornada parcial
- 5) Turnos fijos.
- 6) Turnos rotativos

88. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?. \_\_\_\_\_

89.- Indíquenos en cuál de las siguientes categorías jerárquicas se sitúa usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de su empresa:

- 1) Empleado o trabajador
- 2) Supervisor o capataz
- 3) Mando intermedio
- 4) Directivo
- 5) Alta dirección o dirección general

90.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años \_\_\_\_\_ y Meses \_\_\_\_\_ (91).

***Muchas gracias por su colaboración.***



## Anexo 2: Cuestionario para análisis del puesto de trabajo

El objetivo de este cuestionario es identificar y definir de una manera más precisa los perfiles de los diferentes puestos de trabajo.

Al complementarlo, reflejará fielmente el contenido real y actual del cargo, centrándose en los aspectos que requieren más tiempo de ocupación, así como de los de mayor responsabilidad y complejidad. Una vez finalizado el cuestionario, se deberá pasarlo al gerente del departamento, quien a su vez lo validará con el responsable de la investigación. En caso de discrepancias, durante las revisiones, habrá que señalarlas en el apartado de observaciones.

Muchas gracias por tu colaboración

### Datos Generales

Departamento:

Nombre del cargo:

Supervisa a:

Reporta a:

### Relaciones de trabajo

En esta sección se pretende conocer las principales relaciones personales para la coordinación de actividades tanto internas como externas para el desarrollo de las funciones del puesto y cumplimiento de la misión.

Llene el siguiente formato con el nombre de los “Documentos” (pueden ser productos o servicios) que le llegan, para que usted los procese, transforme, llene, siga sus instrucciones, trámite, etc. Cuando usted es el organizador del documento, solo llene lo que hace con él y a quién lo envía. Por documento se deben entender: papeles, memos, instrucciones verbales, órdenes de trabajo, planes de trabajo, planillas, problemas por resolver, actividades para coordinar, productos en proceso, facturas, órdenes de compra, recepción y manejo de materiales, etc.

RELACIONES INTERNAS			
Documento:			
Contacto área/cargo (De quien lo recibe)		Propósito (Que hace con el)	Contacto área/cargo (A quien lo envía)
De un inmediato en línea		Lo ensambla	A un inmediato en línea
De su jefe		Lo transforma	A su jefe
De otro departamento del mismo nivel		Elabora un estudio/proyecto/plan/ programa	A otro departamento del mismo nivel
Del cliente		Ejecuta la instrucción	Al cliente
De otra área		Da un informa	A otra área
De un colaborador		Soluciona un problema	A un colaborador
De otro gerente		Consultan	A otro gerente
De reuniones especiales		Hace que otros ejecuten	A una reunión
De la comunidad		Lo transmite	A la comunidad
De entidades del gobierno		Calcula/diseña	A entidades del gobierno
De proveedores		Controla	A proveedores
De contratistas		Vende	A contratistas
De la maquina		Compra	A nadie
De otros		Arregla	Archiva









### Anexo 3: Descriptivo del cargo



DESCRIPCIÓN DE CARGO FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS		
<b>A. DATOS GENERALES</b>		
<p>Nombre del Cargo:            Área / Departamento:            Supervisa a:            Supervisión indirecta a:            Reporta a:            Fecha de actualización:            Localidad donde se presenta la posición:</p>		
<b>B. MISIÓN DEL CARGO</b>		
.		
<b>C. RELACIÓN DEL CARGO EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<b>D. PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>EDUCACIÓN FORMAL</b>		
NIVEL EDUCATIVO	FORMACIÓN ACADÉMICA / TÍTULO	CONOCIMIENTOS ADICIONALES
Secundaria Tecnología Superior incompleta Superior completa Maestría Doctorado		



<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL</b>		
<b>EXPERIENCIA GENERAL</b>	<b>EXPERIENCIA PUESTOS SIMILARES</b>	<b>PLAN DE CARRERA PRÓXIMO</b>
0 – 1 Años 1 – 2 Años 3 – 4 Años	0 – 1 Años 1 – 2 Años 3 – 4 Años 5 – 7 Años 8 – 10 Años Más de 10 Años	

<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		<b>RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS</b>
<b>PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS</b>	<b>PRINCIPALES RELACIONES EXTERNAS</b>	<b>MAQUINARIAS/ EQUIPOS/SOFTWARES</b>

<b>E. COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>CUMPLE</b>
<b>Iniciativa</b>	
<b>Orientación al cliente</b>	
<b>Liderazgo</b>	
<b>Identificación de la compañía</b>	
<b>Dirección de personas</b>	

<b>F. ACTIVIDADES DEL CARGO</b>			
	<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>	<b>GRADO</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			





## Anexo 4: Entrevista de incidentes críticos

**Nombre del entrevistado:**

### Fase 1

#### Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo

Hola, gracias por concederme tu tiempo y realizar esta entrevista, lo que vamos a hacer hoy y necesito que me colabores es en el levantamiento del perfil de la jefatura de (cargo), te realizare una serie de preguntas con el objetivo de identificar características y comportamientos que el puesto requiere.

La entrevista debe ser grabada, ¿estás de acuerdo con esto?

Cuénteme sobre su historia laboral

---



---



---

### Fase 2

#### Responsabilidades en su trabajo actual

Por favor toma como referencia tu último año y medio de experiencia y relátamelo brevemente.

¿Cuéntame en que te graduaste y que especialidad?

---



---



---

¿Cuánto tiempo trabajas en Marketing World Wide?

---



---



---

¿Tu último trabajo cual fue?

---



---



---

### Fase 3

#### Eventos conductuales

Me vas a describir situaciones, ¿que son situaciones?

Historias que tienen un inicio un nudo y un fin, todo esto con la finalidad de conocer el papel que desempeñaste en estas situaciones, me interesa saber, cuando fue y quien participo, si necesito clarificar las situaciones te interrumpiré para que me expliques con mayor detalle la historia.

Necesito que tus respuestas sean en primera persona y en tiempo pasado, por ejemplo: “yo hice” “yo tuve” “yo dije”, también que seas muy específico/a y detallista en las situaciones que me vayas a contar, los escenarios que me relates serán momentos que no sueles hacer normalmente en tu trabajo.

Preguntas que se realizaron mientras el entrevistado fue relatando la historia



¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?

En su última posición, ¿cuáles fueron sus logros más significativos? ¿Qué paso? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién? ¿Qué hizo? ¿Cómo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros? ¿Cuál era su papel? ¿Qué debería hacer? ¿Para qué? ¿Qué esperaba de usted? ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después? ¿Cuéntame una situación en la que el resultado haya sido positivo?

Ahora; ¿Cuéntame una situación en la que el resultado haya sido negativo?

¿Cuéntame otra anécdota con resultado negativo?

¿Cuéntame otra situación positiva?

¿Dime otra negativa?

Finalmente; cuéntame una positiva.

Para obtener una historia completa, es esencial obtener las respuestas a las siguientes cinco preguntas clave:

1. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué lo condujo a ella?

2. ¿Quién estaba implicado?

3. ¿Qué pensó o quiso hacer en la situación? (el entrevistado). Debe interesarse en las percepciones y sentimientos de la persona con respecto a la situación y a las personas implicadas.

¿Cómo se sentía la persona con respecto a los demás o con respecto a la situación?

¿Cómo se sentía la persona? (por ejemplo: asustada, confiada, nerviosa)

¿Qué quería hacer la persona? ¿Qué la motivó en la situación? (por ejemplo: hacer algo mejor, impresionar al jefe)

4. ¿Qué hizo o dijo realmente? En esta instancia debe interesarse en las habilidades que demostró la persona.

5. ¿Cuál fue el resultado? ¿Qué sucedió?

**CARGO:**

COMPETENCIAS	D	C	B	A	Comportamientos Incidentes críticos positivos	Comportamientos Incidentes críticos negativos
					1	1
					2	2
					3	3
					1	1
					2	2
					3	3
					1	1
					2	2
					3	3

**Evaluación de competencias****Nombre de la competencia:** \_\_\_\_\_**Grado:** \_\_\_\_\_**Descripción de la conducta:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Pregunta 1:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Respuesta (conducta asociada a la competencia):** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Pregunta 2:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Respuesta (conducta asociada a la competencia):** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Pregunta 3:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_**Respuesta (conducta asociada a la competencia):** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Nota:** cada competencia evaluada debe tener una hoja individual y realizar entre 3 a 6 preguntas dependiendo la necesidad del entrevistador

**Fase 4**

**Necesidades respecto del trabajo**

Según tu experiencia ¿Qué se necesita para que alguien se desempeñe eficientemente en el puesto que ocupas?

---

---

---

¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?

---

---

---

**Fase 5**

**Conclusiones y Despedida**

Comentarios del evaluado sobre sus necesidades

---

---

---

---

---

---

Comentarios del evaluado en cuanto a sus competencias

---

---

---

---

---

---

Gracias por tu tiempo (nombre del entrevistado) y por participar de este proceso, tu información ha sido de gran ayuda y relevancia para levantar el perfil.

Tiempo de la entrevista:

Firma del evaluador:

### **Anexo 5: Preguntas panel de expertos**

1. ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de jefatura de (cargo a evaluar)?
2. ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo?
3. ¿Qué peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?
4. ¿Está de acuerdo con el peso y el orden obtenido?

**Gerente Comercial**

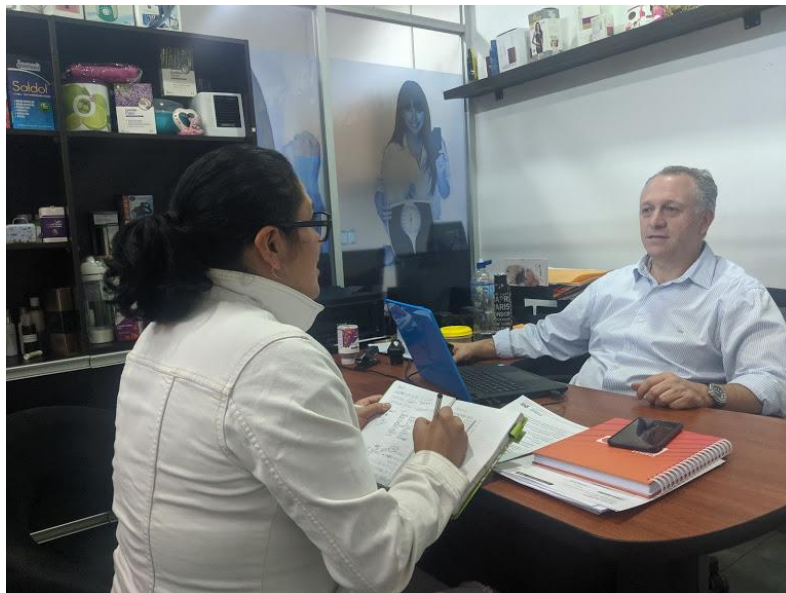
**Felipe Peñaredonda**



**Gerente financiero**  
**Martha Páez**



**Gerente Operativo**  
**Mauricio Mejía**



## Anexo 6: Guía de preguntas para las entrevistas por competencias

### Glosario de competencias

- Autoconfianza
- Autocontrol
- Búsqueda de información
- Comprensión de la organización
- Construcción de relaciones
- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Identificación con la compañía
- Impacto e Influencia
- Iniciativa
- Liderazgo
- Motivación por el logro
- Orientación al cliente
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual

### Preguntas para niveles intermedios

#### **Autoconfianza**

- 1- ¿Cómo motiva a su staff de colaboradores? ¿Qué métodos han probado ser para Usted los de mejores resultados? ¿Por qué?
- 2- ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?
- 3- ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió ese problema?
- 4- ¿Cómo releva las demandas de sus colaboradores? ¿Qué curso les da?
- 5- ¿Cómo comunica los objetivos de gestión a su staff?
- 6- ¿Qué lo hace un buen líder?
- 7- Cuénteme un modelo de liderazgo que usted valore y con el que se identifique
- 8- Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
- 9- ¿Su puesto cuenta con un back up? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?
- 10- Cuénteme de un programa que usted haya introducido para mejorar el ánimo en su departamento.
- 11- ¿Cómo hace para mantener informado a su staff sobre temas que tengan que ver con las actividades de la compañía y que puedan afectar a su sector?
- 12- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus subordinados?
- 13- ¿Qué estrategia utiliza para conseguir que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento?
- 14- ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se prepara para estas reuniones? ¿Cómo las maneja? ¿Qué hace después?
- 15- ¿Cómo consigue reunir a aquellos a quienes no les gusta trabajar en conjunto para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
- 16- ¿Alguna vez ha tenido que reprender a un subordinado? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la manejó?
- 17- ¿Alguna vez ha sentido que tenía una influencia importante en el grupo al que pertenecía? ¿Cómo lo manejó?

<b>Autocontrol</b>
--------------------

- |  |
|--|
| <p>1- ¿Cuénteme acerca de una situación en la que usted estando en una reunión importante haya deseado “dar un portazo”? ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>2- ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? ¿Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta, en su empleo actual o anterior?</p> <p>3- Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿le motiva alguna reflexión la situación vivida?</p> |
|--|

<b>Búsqueda de información</b>
--------------------------------

- |   |
|---|
| <p>1- ¿Cómo hace usted para que sus candidatos tengan ventas efectivas con sus clientes? ¿Cómo los ayuda o asesora?</p> <p>2- Cuénteme ¿cuántos puntos de venta posee su actual empresa? ¿Cómo se encuentran estos distribuidos? ¿Los ha visitado usted? ¿Con qué frecuencia?</p> <p>3- ¿Cuál es su presupuesto de ventas mensual?</p> <p>4- ¿Cómo se encuentra su actual empresa frente a la competencia? Mencione a la competencia.</p> |
|---|

<b>Comprensión de la organización</b>
---------------------------------------

- |   |
|---|
| <p>1- ¿Qué normas le parecieron más difíciles de cumplir en el desempeño de sus actividades?</p> <p>2- ¿Cómo hizo para que los demás en su área cumplieran los procedimientos establecidos por la empresa?</p> <p>3- ¿A qué normas con las que no estuvo muy de acuerdo se enfrentó? ¿Qué hizo al respecto?</p> |
|---|

<b>Construcción de relaciones</b>
-----------------------------------

- |  |
|--|
| <p>1- En su posición actual o en las anteriores ¿qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)?</p> <p>2- ¿Algún emprendimiento de la compañía generó la necesidad de hacer lobby? ¿Con quiénes y a qué nivel tuvo que interactuar?</p> <p>3- ¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización para hacer su red de contactos?</p> <p>4- ¿Su compañía tiene operaciones en el exterior? Si es así, ¿qué papel jugó usted en el establecimiento de las mismas?</p> <p>5- ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y los de sus clientes?</p> <p>6- ¿Cuál es su actuación en cámaras, asociaciones profesionales o empresarias?</p> <p>7- Cuénteme alguna situación en donde haya establecido una alianza estratégica con un proveedor, cliente o competidor. ¿Qué estrategias instrumentó para imponer su punto de vista a los otros? ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?</p> <p>8- Desde su cargo, ¿ha tenido usted la oportunidad de hacer algo por la comunidad?</p> |
|--|

### **Desarrollo de personas**

- 1- Relate sugerencias de sus colaboradores que usted haya puesto en práctica en su división / empresa. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma premió a sus colaboradores por estas sugerencias?
- 2- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna para trabajar con los nuevos managers?
- 3- Cuénteme de gente que haya ascendido en su carrera en la organización en la que usted trabaja / trabajó, gracias a su management. ¿Qué experiencias de mentoring han sido más gratificantes para usted?
- 4- ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan a aprender en conjunto?
- 5- ¿En qué temas específicos requiere desarrollo su actual equipo?
- 6- ¿Qué innovaciones de sus colaboradores ha respaldado y desarrollado que se han transformado en negocios fructíferos para su organización? ¿Qué riesgos asumió para que estas innovaciones fueran puestas en práctica?
- 7- ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Qué resultados obtuvo?
- 8- ¿Cuáles son los métodos que ha encontrado más útiles para desarrollar a sus colaboradores?
- 9- ¿Alguien más en la organización sabe cómo funciona su área o departamento?
- 10- Suponga que usted es promovido mañana; ¿Alguna persona de su equipo está lista para reemplazarla?

### **Dirección de personas**

- 1- ¿Cómo hace usted para establecer metas a cada uno de sus colaboradores? ¿Qué factores toma en consideración?
- 2- ¿Qué acciones lleva a cabo para mantenerse al tanto de las acciones que realizan sus vendedores con cada uno de los clientes?
- 3- ¿Lleva usted algún registro del rendimiento de sus vendedores?
- 4- ¿De qué manera informa usted a su equipo de trabajo sobre los resultados alcanzados por ellos? ¿Realiza algún tipo de retroalimentación?

### **Identificación con la compañía**

- 1- Las acciones que lleva adelante su grupo (sus supervisados, su área, sector o grupo de trabajo) ¿Qué efecto tienen sobre las otras personas de la organización, cumplen los objetivos de éstas?
- 2- Las decisiones de su líder/director/jefe, ¿Son/eran revisadas por otra persona? ¿Qué piensa usted de que esto fuera así?
- 3- Cuénteme, ¿quién es el verdadero líder en su empresa/organización (coincida éste o no, en la práctica, con el líder formal)? ¿Usted apoya y avala a esa persona?
- 4- Si la persona identificada en la respuesta anterior no fuese el jefe formal ¿Usted qué piensa? ¿Eso era/es correcto?



<b>Impacto e Influencia</b>
-----------------------------

- |   |
|---|
| <p>1- Cuéntame una ocasión en la que has tenido que ganarte el apoyo de los demás respecto a una idea o recomendación tuya.</p> <p>2- ¿Cómo hace para convencer a sus clientes para que se decidan por la compra de sus productos?</p> <p>3- Coménteme su proceso de ventas para conseguir nuevos clientes corporativos</p> |
|---|

<b>Iniciativa</b>
-------------------

- |  |
|--|
| <p>1- Cuénteme los problemas del día a día de su sector y de otros sectores y cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>2- ¿Cómo toma decisiones cuando su línea de reporte está ausente o cuando exceden sus atribuciones?</p> <p>3- ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>4- Deme un ejemplo de alguna idea nueva que haya sugerido en su trabajo.</p> <p>5- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación más interesante para usted? ¿Cómo se manejó?</p> <p>6- ¿Cuál es el trabajo o la asignación más aburridos que ha tenido? ¿Cómo se manejó?</p> <p>7- ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>8- ¿Qué proyectos o ideas fueron vendidos, instrumentados o llevados a cabo fundamentalmente gracias a usted?</p> <p>9- Cuénteme sobre alguna ocasión en que haya propuesto una mejora en un procedimiento. ¿Cómo fue? ¿Cómo la ejecutó? ¿Cuáles fueron los resultados?</p> <p>10- Cuénteme sobre alguna idea nueva en el método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultados tuvo?</p> <p>11- ¿Qué elementos consideró para cambiar de organización? ¿Cómo y cuándo decidió cambiar de cargo? ¿Qué efectos tuvo esto en su carrera?</p> <p>12- ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?</p> <p>13- ¿Cuántos proyectos ha iniciado usted en el último año?</p> <p>14- Cuénteme un ejemplo de un proyecto o idea que usted haya llevado a cabo a pesar de limitaciones u oposición de algunos miembros de su organización. ¿De qué se trataba el proyecto? ¿Qué estrategia utilizó con los opositores?</p> <p>15- ¿De dónde provienen sus asignaciones de trabajo? ¿Usted genera alguna de sus propias asignaciones? Deme algunos ejemplos.</p> |
|--|

### Liderazgo

- 1- ¿Cómo motiva a su staff de colaboradores? ¿Qué métodos han probado ser para Usted los de mejores resultados? ¿Por qué?
- 2- ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?
- 3- ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto grupal? ¿Cómo resolvió ese problema?
- 4- ¿Cómo releva las demandas de sus colaboradores? ¿Qué curso les da?
- 5- ¿Cómo comunica los objetivos de gestión a su staff?
- 6- ¿Qué lo hace un buen líder?
- 7- Cuénteme un modelo de liderazgo que usted valore y con el que se identifique
- 8- Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
- 9- ¿Su puesto cuenta con un back up? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?
- 10- Cuénteme de un programa que usted haya introducido para mejorar el ánimo en su departamento.
- 11- ¿Cómo hace para mantener informado a su staff sobre temas que tengan que ver con las actividades de la compañía y que puedan afectar a su sector?
- 12- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar a sus subordinados?
- 13- ¿Qué estrategia utiliza para conseguir que sus subordinados acepten sus ideas o los objetivos del departamento?
- 14- ¿Con qué frecuencia se reúne con sus colaboradores? ¿Cómo se prepara para estas reuniones? ¿Cómo las maneja? ¿Qué hace después?
- 15- ¿Cómo consigue reunir a aquellos a quienes no les gusta trabajar en conjunto para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
- 16- ¿Alguna vez ha tenido que reprender a un subordinado? ¿Cuál era la situación? ¿Cómo la manejó?
- 17- ¿Alguna vez ha sentido que tenía una influencia importante en el grupo al que pertenecía? ¿Cómo lo manejó?

### Motivación por el logro

- 1- Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio ¿con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio? ¿A qué atribuye su superioridad?
- 2- ¿Cuáles fueron los objetivos asignados el año pasado? ¿Cómo los llevó a cabo y cuál fue el grado de cumplimiento? ¿Qué acciones concretas desarrolló para lograr ese cumplimiento?
- 3- Deme ejemplos de proyectos donde usted haya tenido la responsabilidad final.
- 4- Deme un ejemplo de un factor externo que haya influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejó?
- 5- ¿Qué obstáculos prevé para su área en el próximo año? ¿Cómo cree que los resolverá?
- 6- ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?
- 7- Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?
- 8- Cuénteme sobre algunas metas que usted se auto impusiera para alcanzar en su trabajo el año pasado. ¿Cómo las consiguió?
- 9- ¿Se trazó algún plan de carrera? ¿Qué grado de cumplimiento tuvo?
- 10- ¿Qué obstáculos tuvo que pasar para llegar a su posición actual?
- 11- ¿Puede recordar alguna experiencia en donde siente que ganó algo porque perseveró todo lo que pudo?

### **Orientación al cliente**

- 1- Defina el concepto de atención al cliente
- 2- Defina quiénes son sus clientes. ¿De qué forma releva sus necesidades?
- 3- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer el pedido de un cliente ¿Qué ocurrió? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué aprendió de eso?
- 4- ¿Tiene que responder pedidos de otros sectores en su empleo? Describa alguno que haya sido difícil de complacer. ¿Por qué? ¿Cómo lo resolvió?
- 5- ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? ¿Con qué áreas interacciona en su tarea habitual?
- 6- ¿Qué impacto tienen en las otras áreas las deficiencias que se generan en su sector?
- 7- Cuénteme un caso donde las necesidades de un cliente externo no pudieron ser solucionadas por los procedimientos habituales de la compañía. ¿Qué hizo usted?
- 8- ¿Qué cambiaría de la política actual de procedimiento de atención al cliente?
- 9- ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
- 10- ¿Cuál fue el último cliente que perdió? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haberse aplicado y no se implementaron? ¿Pudo preverlo?
- 11- ¿Qué procedimientos utiliza para evaluar satisfacción del cliente con respecto a los servicios prestados?
- 12- Describa alguna mejora que haya tenido que practicar por una insatisfacción particular de un cliente. ¿Qué implicó esta mejora?
- 13- ¿Qué hace Usted para mejorar la calidad de los proyectos a su cargo? Deme un ejemplo de un proyecto donde Usted sintió que su equipo llegó a los estándares de calidad deseados. ¿Qué función tuvo Usted en eso?
- 14- ¿Qué mejoras ha propuesto en los procedimientos administrativos y circuitos de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de su departamento?
- 15- ¿Cómo maneja las objeciones y reclamos de otras áreas?
- 16- Cuénteme de algún trabajo en el que su departamento o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente.

### **Pensamiento analítico**

- 1- Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otros. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos.
- 2- ¿Recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué pasó? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió? ¿Cómo organizó el trabajo suyo y el de sus colaboradores?
- 3- Cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en su trabajo. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
- 4- Describa un desafío importante que usted haya asumido en los últimos meses. ¿Qué elementos consideró para hacer frente a la situación? ¿Cuáles de estos consideró prioritarios? ¿Cómo manejó la situación?
- 5- ¿Alguna vez tuvo un producto o servicio que estuviera en problemas? En caso afirmativo, ¿cuáles eran las causas del problema? ¿Qué decisiones tomó? ¿Qué consecuencias previó que podrían suscitarse al tomar esos cursos de acción? ¿Cuál fue el resultado final?
- 6- ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector?

- 7- Descríbame una situación compleja por la que haya atravesado su departamento en los últimos años. ¿Cómo analizó la situación? ¿Qué decisiones tuvo que tomar? ¿Cómo coordinó a su equipo de trabajo?
- 8- ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?
- 9- ¿Usted considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización? ¿Cuál es su grado de importancia y por qué?

### **Pensamiento conceptual**

- 1- Mencione alguna situación en su trabajo o en la Universidad en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
- 2- ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea?
- 3- ¿Qué hizo para corregirlo?
- 4- ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las enfoca?
- 5- Describa algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para Usted. ¿En qué fue diferente su enfoque?
- 6- Describa alguna asignación en el trabajo o la Universidad en donde haya hecho más de lo pedido.
- 7- Describa alguna tarea en la que haya trabajado lo más que pudo y experimentó que había alcanzado un logro importante.
- 8- En su posición actual, ¿qué definiría como un buen trabajo? ¿qué criterios utiliza para medir cuándo su trabajo está bien hecho y cuándo no?