

**COMPETENCIAS LABORALES EN ASESORES COMERCIALES  
DIRECCIONADOS AL AREA DE VENTAS EN DOS CONSTRUCTORAS  
ESTABLECIDAS EN LA CIUDAD DE MEDELLIN.**

**DANIELA KATHERINE PARRA SERNA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA PSICOLOGÍA**

**ENVIGADO**

**2013**

**COMPETENCIAS LABORALES EN ASESORES COMERCIALES  
DIRECCIONADOS AL AREA DE VENTAS EN DOS CONSTRUCTORAS  
ESTABLECIDAS EN LA CIUDAD DE MEDELLIN.**

**DANIELA KATHERINE PARRA SERNA**

**Trabajo de grado para optar al título de**

**Psicólogo**

**ASESORA:**

**Psicóloga Organizacional. Edith Adriana Orozco Rincón**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**PROGRAMA PSICOLOGÍA**

**ENVIGADO**

**2013**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Jurado:**

---

**Asesor: Edith Adriana Orozco Rincón**

**Envigado, Julio 15 de 2013**

### *Dedicatoria*

A mi madre Luz Estella Serna y a mi padre Guillermo Parra Giraldo, por brindarme su apoyo incondicional, y enseñarme con amor a luchar por mis metas, no dejando a un lado su apoyo económico y académico a lo largo de este trabajo, ellos han sido gran influencia durante mi formación.

Para mi familia, quienes con su apoyo han permitido que aspirara a estudios profesionales, inculcando en mí la importancia de la educación en mí ser y hacer, como una mujer y como profesional íntegra.

Dedico este logro las personas que me han acompañado durante este proceso, y en momentos de incertidumbre.

### *Agradecimientos*

Agradezco a todas las personas que con su presencia fueron un gran apoyo en mi formación académica y en la adecuada elaboración de mi trabajo de grado.

A la Coordinadora de Practicas académicas, de la facultad de Ciencias Sociales, Dra. Edith Adriana Orozco Rincón, mi maestra, quien con su compañía y apoyo incondicional hizo parte de este logro. Su acompañamiento con su experiencia y conocimiento durante mi proceso de formación, fueron de gran ayuda para llegar hasta este punto.

*Tabla de Contenido*

	<i>Pág.</i>
<i>RESUMEN</i>	10
<i>ABSTRACT</i>	11
<i>INTRODUCCIÓN</i>	12
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	14
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	18
<b>3. OBJETIVOS</b>	19
<b>3.1. Objetivo general</b>	19
<b>3.2. Objetivos específicos</b>	19
<b>4. Marco Referencial</b>	20
<b>4.1. Marco Histórico</b>	20
<b>4.2. Marco Conceptual</b>	24
<b>4.3. Marco Contextual</b>	28
<b>4.4. Marco Teórico</b>	28
<b>4.4.1. Competencias</b>	28
<b>4.4.2. Niveles de Competencias</b>	32
<b>4.4.2.1 Nivel Ocupacional Operativo</b>	32
<b>4.4.2.1.1. Características de Operativo Nivel uno</b>	32

<b>4.4.2.1.2.</b> Características de Operativo Nivel Dos	32
<b>4.4.2.2.</b> Nivel Ocupacional Medio	33
<b>4.4.2.3.</b> Nivel Ocupacional Ejecutivo	33
<b>4.4.2.3.1.</b> Profesional	33
<b>4.4.2.3.2.</b> Profesional Especializado	33
<b>4.4.3.</b> Tipos de Competencias por evaluar	35
<b>4.4.3.1.</b> Las Competencias ó Recursos Intelectuales	35
<b>4.4.3.2.</b> Las Competencias o Recursos Emocionales	36
<b>4.4.4.</b> Competencias Laborales	37
<b>4.4.5.</b> Cambios en modelo de Gestión Humana	44
<b>4.4.5.1.</b> Pasos secuenciales obligatorios previos a la elaboración de un perfil.	45
<b>4.4.5.1.1.</b> La organización del puesto	45
<b>4.4.5.1.2.</b> Descripción del puesto	45
<b>4.4.5.1.3.</b> Especificaciones y competencias del puesto	45
<b>4.4.6.</b> Reclutamiento de personal	46
<b>4.4.7.</b> Proceso de selección de personal	49
<b>4.4.7.1.</b> Fases del proceso de selección basado en competencias laborales	50
<b>4.4.7.1.1.</b> Requisición	50
<b>4.4.7.1.2.</b> Solicitud de empleo	50

<b>4.4.7.1.3.</b> Entrevista Inicial	50
<b>4.4.7.1.4.</b> Evaluación Técnica	51
<b>4.4.7.1.5.</b> Evaluación Psicológica	51
<b>4.4.7.1.6.</b> Encuesta Socioeconómica	52
<b>4.4.7.1.7.</b> Evaluación Preselección	53
<b>4.4.7.1.8.</b> Examen Médico	54
<b>4.4.7.1.9.</b> Conclusión	54
<b>4.4.7.1.10.</b> Decisión	54
<b>4.4.7.1.11.</b> Contratación	55
<b>4.5.</b> Sistemas de recompensa	65
<b>4.6.</b> Análisis y Organización del puesto de trabajo	66
<b>4.7.</b> Capacitación y Desarrollo de personal	66
<b>4.8.</b> Selección y Promoción del personal	67
<b>4.9.</b> Evaluación para el desarrollo	67
<b>5.0.</b> Compensación	67
<b>6.</b> Marco Legal	68
<b>7.</b> Diseño Metodológico	71
<b>7.1.</b> Enfoque	71
<b>7.2.</b> Nivel de la Investigación	71
<b>7.3.</b> Técnica de recolección de datos	72



<b>7.4. Población</b>	72
<b>7.5. Muestra</b>	73
<b>7.6. Plan de análisis de resultados</b>	73
<b>7.7. Impacto y Resultados esperados</b>	74
<b>7.8. Compromisos y Estrategias de comunicación</b>	74
<b>8. CRONOGRAMA</b>	76
<b>9. PRESUPUESTO</b>	77
<b>10. RESULTADOS</b>	81
<b>11. CONCLUSIONES</b>	87
<b>12. RECOMENDACIONES</b>	89
<b>REFERENCIAS</b>	90
<b>ANEXOS</b>	94

## Resumen

Las competencias dentro de una organización manifiestan, la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento y básicamente son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para el desarrollo con éxito de una actividad. Las competencias laborales son entonces un atributo de la persona, que implica comportamientos individuales, sociales, culturales y hasta empresariales, por eso que es tan importante implementar un eficiente proceso de selección de personal, que incluya el análisis de los valores y comportamientos individuales, para establecer si existe relación con los aspectos deseados en la organización; con el objeto de que el proceso de adaptación a la misma sea lo más efectivo posible. (Polanco, 2006). La nueva visión de la Gestión Humana parte de que los nuevos puestos de trabajo son multidisciplinarios, dinámicos, y constantemente cambiantes, para los cuales priman las competencias ligadas a la estrategia de la compañía, así como la flexibilidad, la iniciativa, la capacidad de aprender y desaprender de las personas asociadas a la Organización: ya que el reto no es solo la selección o el desarrollo de capacidades actuales del candidato, si no el potencial del talento que puede traer o desarrollar cada persona en la Organización.

### **Abstract**

The competencies within an organization demonstrate the integration of knowledge, know-how and know-be, are units of knowledge and are basically owned by the individual elements and are essential for the successful development of an activity. Job competencies are then an attribute of the person, which involves individual behavior, social, cultural and even business, this is why it is so important to implement an efficient recruitment process, including the analysis of values and individual behavior to establish whether the desired relationship with the organization with the aim that the adjustment process is the same as effective as possible. (Polanco, 2006). The new vision of human management of the new jobs are multidisciplinary, dynamic, and constantly changing, which prevail for competencies linked to the strategy of the company as well as flexibility, initiative, the ability to learn and unlearning of the people associated with the organization: since the challenge is not only the selection or development of existing capabilities of the candidate, if not the potential talent that can bring or develop each person in the organization.

## Introducción

El objetivo del presente trabajo se centra en la descripción de las competencias laborales en asesores comerciales direccionados al área de ventas en la ciudad de Medellín, dicha investigación se realizó en dos empresas constructoras, para lo cual la investigación facilitará que el candidato se pueda adaptar de una forma más adecuada a la organización, y a su vez que la organización pueda seleccionar los asesores comerciales, que cumplan en su mayoría con el perfil requerido, permitiéndole al candidato seleccionado presentar un mayor desempeño direccionado al cumplimiento de metas y logros establecidos por la Organización.

El reconocimiento de competencias que le permitan a los asesores comerciales cumplir con sus logros, bien sea personales como labores, le facilita a la organización estructurar de una forma más centrada los objetivos con los que evaluarán a los asesores comerciales, ya que esto fundamenta un alto nivel de deserción de los asesores comerciales en las organizaciones, adicionalmente generar proyectos de remuneración e incentivos, en base a dichos objetivos establecidos inicialmente por la organización desde el momento de la selección hasta el día que la persona llegue a finalizar su labor en la empresa.

Es de suma importancia, conocer, identificar y entender las competencias principales que pretende la organización que tengan los asesores comerciales, bien sea que ya se encuentren establecidos en la organización o que estén próximos a ingresar, para que de esta forma, sea viable generar espacios para el desarrollo, formación, cierre de brechas y direccionamiento de las mismas, en pro del mejoramiento de los resultados que la compañía espera de cada uno de sus asesores comerciales.

Es por ello, que es vital que los asesores comerciales tengan una serie de competencias labores que les permitan tener un adecuado desempeño en el área comercial, también es fundamental que la organización los oriente, asesore, y les de las suficientes herramientas, para que la organización esté encaminada a la misión y visión establecida.

Se realiza entonces una investigación en la ciudad de Medellín, sobre las competencias laborales, siendo ésta la base principal para el desarrollo teórico, a su vez se utiliza una serie de fichas bibliográficas, que permitieron la identificación de la información recolectada, en el momento de la consignación de la misma la elaboración del texto. Adicionalmente se realizó una entrevista semiestructurada con algunos asesores comerciales de las dos constructoras, para definir que conocimiento previo se tiene de cara a las competencias laborales, que son necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

## 1. Planteamiento del problema

La investigación surge de la experiencia durante varios años laborando como asesora comercial, en varias Constructoras de la ciudad de Medellín, donde se ha logrado identificar, que no existen perfiles elaborados para dicho cargo, generando dificultades en el establecimiento de metas y reconocimiento de los logros alcanzados por los asesores comerciales. Adicionalmente es fundamental que los perfiles estén definidos, con las competencias esperadas de los asesores comerciales, ya que por un lado facilitan la selección de los mismos, y por otro lado permite desarrollar programas de capacitación.

Las empresas Constructoras en la ciudad de Medellín, en su mayoría empezaron a ejercer sus funciones con grupos muy pequeños, pero con el paso de los años han crecido considerablemente, ya que el negocio de construcción de vivienda y servicios, ha tenido una alza en el mercado, y con ésto, el personal que labora en las mismas va creciendo, viéndose entonces en la necesidad de utilizar herramientas que les permita contratar personal, hablando puntualmente de asesores comerciales con una serie de competencias, que haga que la compañía sea más competitiva en el mercado, y a su vez que cumplan con el perfil requerido por la organización.

Es importante tener presente que la identificación y fortalecimiento de las competencias no es muy implementado en las investigaciones que se realizan en Colombia, en el sector privado, ya que en muchas ocasiones, se le da más trascendencia a los resultados que se pueden obtener implementando la selección por competencias, que a la forma de llegar a ellas o fortalecerlas en los asesores comerciales de las organizaciones.

Es pertinente identificar las competencias que se espera evidenciar en el contexto laboral, las cuales son definidas por Sarocho, según Aristizabal y Quiceno (2011): “como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización”. Pero las competencias que se desarrollan por medio de la labor cotidiana, son las que producen resultados satisfactorios, tanto para el individuo, como para la entidad que está prestando el servicio.

Debe relativizarse al sector privado de la construcción, ya que en materia de talento humano: “La Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003, en la cual participó el Estado Colombiano, consideró indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública al ser esta una condición necesaria, es decir, que se debe garantizar que los servidores públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia. De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, en esta mirada estratégica de gestión, es necesario incluir el tema de las competencias para el desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de éstas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto. Por ello, en Colombia, se está hablando de competencias no sólo en el sector público sino también en el sector privado.

Es por ello que la normatividad Colombiana incorpora a través de la Ley 909 de 2004 y especialmente a través de su decreto reglamentario 2539 de 2005, las competencias laborales como un componente central para el diseño y gestión del empleo público. La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la Gestión del Talento Humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general.

Las competencias laborales constituyen el eje del modelo integrado de gestión en Colombia y confieren a la formación y capacitación un papel fundamental para garantizar su implementación, así, las acciones de formación y capacitación que se implementen en la entidad dejarán de ser un catálogo de ofertas de capacitación cuyas propuestas no siempre responden a un diagnóstico serio de necesidades institucionales; también significa integrar cualquier esfuerzo de formación a esa perspectiva organizacional estratégica,

potencializando las interrelaciones entre los subsistemas que integran la gestión del talento humano al interior de las entidades.

Esto obliga a que las competencias estén presentes cuando se planeen las necesidades cualitativas del personal, al definir perfiles de idoneidad, al seleccionar personas, al evaluar el desempeño, al establecer proyectos de fortalecimiento y muy especialmente, al definir políticas de formación y capacitación.

### **DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD.**

La gestión de calidad se ha posicionado dentro de los procesos de reforma del Estado en Colombia, como el mecanismo movilizador del cambio y garante de la modernización y mejoramiento continuo de la administración pública, así como de la efectividad, la equidad y satisfacción social en la prestación de servicios al ciudadano. Gracias a estos procesos, la calidad ha pasado a ser un término lleno de sentido, presente en el quehacer diario de cada uno de los servidores públicos, fortaleciendo al Estado en su capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

Es con base a este argumento teórico y conocimiento empírico, que surge el interés de realizar la descripción de las competencias de asesores comerciales direccionados al área de ventas, en dos constructoras de la ciudad de Medellín, ya que no se encuentran definidos los perfiles de los asesores comerciales y no hay elaborados manuales para ello. Es de suma importancia que exista una definición clara, puntual y acertada, sobre las competencias que se pretende que tengan, o a su vez, desarrollarlas en los asesores comerciales, para que facilite una mejor calidad en el que hacer, y en las metas establecidas por la organización a dichas personas.

La descripción de dichas competencias, permitirá ampliar conocimientos ya establecidos, sobre la aplicación de las competencias en el proceso de realizar una venta, y



a su vez, todas las actividades que acompañan dicha labor. Se puede proponer un plan de acción que propicie el desarrollo de las competencias, y que este orientado a un resultado, que mejore los niveles de desempeño y la productividad.

Según lo enunciado anteriormente, el presente estudio plantea la siguiente pregunta:  
¿En qué consiste el perfil del asesor comercial de una constructora según las competencias laborales?

## 2. Justificación

Con el presente trabajo, se pretende realizar un proyecto de investigación, que contribuirá en la formación como profesional del autor del proyecto, afianzando conocimientos teóricos y prácticos.

Por medio del estudio de la descripción las competencias de los asesores comerciales del área de ventas, se espera lograr un producto que resalte la importancia de la presencia del Psicólogo Organizacional en el proceso de descripción de las competencias laborales para la selección de personal, y así lograr incrementar la productividad de los mismos dentro una organización o en determinada empresa donde este contribuyendo con su labor, por medio del desarrollo y fortalecimiento de las competencias y clasificación de las mismas variando según el perfil requerido.

Por ello, es importante la presencia y el reconocimiento de las mismas, en el momento de seleccionar el personal para realizar las funciones esperadas en una empresa. Tener conocimiento de las competencias esperadas por la empresa antes de que el Psicólogo realice su gestión en el proceso de selección, permite perfilar y realizar una vinculación de una forma más efectiva y reducir el índice de rotación.

Adicionalmente, les sirve a las constructoras en la elaboración de perfiles de los asesores comerciales, posibilitándoles que a su vez se pueda aplicar a sus necesidades puntuales, y a las metas que la organización espera cumplir. También les facilitará la implementación de programas de capacitación para el desarrollo de competencias, e identificación de los procesos que requieren mayor entrenamiento en el puesto de trabajo.

Por otro lado en la biblioteca de la Institución Universitaria de Envigado, reposara una copia de este trabajo, que contribuirá al material bibliográfico de competencias laborales, estando al alcance de los mismos estudiantes u otras personas que se desplacen a la institución en busca de material teórico, para posteriores investigaciones.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Describir las competencias laborales de asesores comerciales direccionados al área de ventas en dos Constructoras establecidas en la ciudad de Medellín.

#### **3.2. Objetivos específicos:**

- Describir el entorno y características de dos empresas constructoras de la ciudad de Medellín.
  
- Identificar las funciones de un asesor comercial direccionado al área de ventas en dos constructoras establecidas en la ciudad de Medellín.
  
- Definir las competencias laborales de un asesor comercial direccionado al área de ventas en dos constructoras establecidas en la Ciudad de Medellín, ya que no se encuentran establecido el perfil del asesor comercial.

## 4. Marco Referencial

### 4.1. Marco Histórico

Según de Gabrielle Le Blanc (1973), existen varios factores que influyen en el momento de que un vendedor establezca, una venta satisfactoria estos serian:

#### *La situación Psicosocial del vendedor*

Se estudia el ejercicio de vender, a través del medio físico, las condiciones materiales del trabajo, la naturaleza de las tareas que realiza.

El desconocimiento de la importancia del factor humano en las condiciones de trabajo es el responsable de la presencia de un cierto número de trastornos observados en los vendedores.

Algunos vendedores reaccionan frente al aspecto repetitivo de su trabajo. La rutina de las palabras y de los gestos, llega a ser tan grande, que pueden evadirse de ellos, y sus frases se suceden con automatismo, sin conciencia. Vender durante quince años el mismo producto, sin parar, puede en efecto causar este cansancio.

Para comprender los sentimientos, de monotonía o de aburrimiento, que los vendedores experimentan, respecto a su profesión o de algunas de sus áreas, parece necesario interrogarse sobre el valor que ellos les conceden, sobre el sentido que les atribuyen en el contexto, de sus interacciones sociales, de su medio profesional y, para resumir, sobre la actitud subjetiva del vendedor respecto a su trabajo.

#### *Los imperativos comerciales*

La empresa encuentra en la persecución de sus objetivos, que son los de satisfacer a su clientela en un objetivo comercial, un cierto número de imperativos.

Estos imperativos están ligados, a la diversidad de los productos que debe poner en venta para responder a la demanda que registra; por otra parte, a las técnicas de venta variadas, que corresponden a su política comercial.

Los vendedores constituyen los indispensables intermediarios entre la clientela y la empresa, y es a ellos a quienes la dirección comercial confía el cuidado de realizar sus objetivos.

Las técnicas de venta difieren, según el emplazamiento geográfico, según la participación del vendedor en la venta y según el ritmo de la venta, el cual está ligado a un cierto grado de presión que se ejerce sobre el vendedor.

### ***Psicología dinámica del vendedor***

Se puede establecer desde las necesidades de los vendedores, entre ellas se reconocen:

La necesidad de prestigio, la necesidad de dominio, la necesidad de contactos sociales, la necesidad de pertenencia a un grupo, la necesidad de autonomía y de independencia.

Los vendedores buscan satisfacer su necesidad de prestigio en su clientela y en su grupo de trabajo.

Cuando estas necesidades no consiguen expresarse, esto se convierte en una tensión psicológica, fuente de inadaptación, de dificultades y conflictos. Los modelos sociales facilitan una vía de expresión a las necesidades de la persona, prescribiéndole roles que les permiten actualizarse, pero le imponen al mismo tiempo un modo de liberación convencional.

Para Aristizábal y Quiceno (2011), en su tesis titulada “Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones”, se plantea:

El enfoque de gestión por competencias, permite percibir los cargos como unidades fijas, basándose en las capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, también son necesarias para otro puesto de trabajo que no tenga aparentemente una relación directa, se hacen dinámicas y maleables, con la finalidad de lograr una satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

El modelo por competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modelo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí.

El contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite tener una descripción específica y concreta de las competencias y de las conductas que requiere demostrar la persona que sea seleccionada, para de esta manera poder desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentara en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación de la organización (Richino, 2008).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente posible al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por las personas seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización.

La gestión por competencias es un modelo decidido por la alta dirección de la organización, trasciende a todos los niveles y personas y por lo tanto deberá considerarse en la planeación Estratégica de la organización, incluyendo la gestión de los recursos humanos.

La gerencia de los Recursos Humanos o de Gestión del talento Humano, tiene que ver con todas las decisiones y acciones que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados, sus recursos humanos.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimiento. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto (Lévy-Leboyer, 1997).

## 4.2. Marco Conceptual.

**Motivación laboral:** “Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo.” (Maura, 2002, p. 1).

**Competencias:** Las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar, y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, Pimienta, y García, 2010).

**Descripción:** Consiste en la representación mediante el lenguaje, de personas, objetos, lugares o procesos.

**Desempeño:** Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad, bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

**Logro:** Es la obtención o consecuencia de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo realidad (Gestión Empresarial, 2011).

**Desarrollo organizacional:** Trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan; también del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor (Chiavenato, 1998).

**Capacitaciones:** Se entiende por el conjunto de procesos organizados relativos tanto a la educación no formal, como a la información de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidas a prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva, para contribuir al conocimiento y mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. (Decreto Nacional 1567 de 1998).



**Clima organizacional:** “Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”. (Vega, Botello, Núñez, 2007, Pág. 63).

**Cadena de valor:** se utiliza para identificar y evaluar los recursos y las capacidades de la empresa. Estudiando sus capacidades primarias y de apoyo (Muñoz y López, 2002).

**Gestión de conocimiento:** “Gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por que estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella”. (Archanco, 2011).

**Autoeficacia:** “La autoeficacia ha sido definida como los juicios de las personas acerca de sus capacidades para alcanzar niveles determinados de rendimiento”. (Olaz. F, 1997).

**Competitividad:**

“La competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones”. (Rojas & Sepúlveda, 1999, p. 17).

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**Eficiencia:** virtud y facultad para lograr un efecto determinado. 2. Relación entre el producto actual y potencias. 3. Criterio para juzgar la calidad de la producción, basado en el cumplimiento de los plazos, pero no en la calidad del producto.

**Estrategia:** Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo.

**Interpretación:** Explicar o declarar el sentido de algo.

**Logro de resultados:** llegar a cumplir las metas u objetivos que se propone.

**Percepción:** Acumulación de información usando los cinco sentidos fisiológicos. La percepción se refiere a los procesos cognitivos independientes de los sentidos, pero en general se refiere a actividades sensoriales.

### **4.3. Marco Contextual.**

La investigación se desarrolló en dos constructoras de la ciudad de Medellín. Ambas se dedican a la construcción, venta y gerencia de vivienda y espacios dedicados al comercio, como locales comerciales, centros empresariales, y bodegas. Cuentan con un promedio de 20 salas de ventas para la promoción de sus proyectos, distribuidas en toda el área metropolitana, pero sus sedes administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín, es decir, de donde surgen los procesos de administración y selección de personal, que es el punto de interés de la investigación.

Las constructoras ofrecen proveer a los potenciales compradores de vivienda la mejor alternativa en términos de ubicación, calidad y precio, satisfaciendo plenamente sus necesidades, aplicando como estrategia básica el sistema de gestión de calidad, para todas las actividades que se realizan en la organización. Lo anterior en consonancia con el desarrollo integral del equipo de trabajo y la generación de valor.

Es por esto que se podría decir, que cada una tiene como fin, ser la empresa líder de construcción y ventas, manteniendo el porcentaje más alto de participación en el mercado. Asegurando la confiabilidad, oportunidad, seguridad y mejoramiento continuo del servicio, fortaleciendo la imagen y garantizando los compromisos de rentabilidad.

#### **4.4. Marco Teórico**

##### **4.4.1. Competencias**

Actualmente, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer (Tobón, Pimienta y García Fraile, 2010).

Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida (Tobón, Pimienta y García Fraile, 2010).

Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado (Vázquez, 2006). En todo el mundo cada vez es más alto el nivel educativo requerido a hombres y mujeres para participar en la sociedad y resolver problemas de carácter práctico.

En éste contexto es necesaria una educación básica que contribuya al desarrollo de competencias amplias para la manera de vivir y convivir en una sociedad que cada vez es más compleja; por ejemplo el uso de herramientas para pensar como: el lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento, la capacidad para actuar en un grupo diverso y de manera autónoma.

Según Dutra, Fischer, Ruas y Nakata (2008), en los años 70's, 80's, 90' autores norteamericanos definieron las competencias como “un conjunto de cualificaciones que permiten a la persona un desempeño superior en un trabajo o situación”.

García (2006) en su trabajo final para optar al título de Maestría en Psicología en la Universidad del Valle, propone en su marco conceptual agrupar a los teóricos en dos tendencias, la americana y la francesa. La americana corresponde a la primera agrupación presentada por Fischer (2008) expuesta en el apartado anterior. Como exponentes de la perspectiva francesa, García (2006) cita a Le Boterf (2000) y Zarifian (1999) y expone que estos autores “propiciaron un pensamiento crítico que cuestionó la concepción tradicional americana de competencias.

La crítica a la perspectiva Norteamérica, radica en que las cualidades o elementos que tiene una persona para desarrollar cierta tarea, no garantiza que los resultados que se puedan obtener satisfagan las demandas realizadas. Para las organizaciones y los contextos de trabajo las competencias requieren “un saber hacer y un saber actuar en situación de trabajo”, ser capaz de construir, o adaptar los recursos para actuar hacia las metas u objetivos (Devel, y Vergara, 2008)”.

Esta perspectiva es ampliada por Boterf (2000) citado por García (2006) quien afirma que, saber actuar como competencia requiere comprender los recursos esenciales sobre los que se fundamenta la competencia: recursos individuales (saber derivado del conocimiento teórico, del conocimiento aplicado, conocimiento relacional y conocimiento cognitivo), un saber ser (saber derivado de actitudes y cualidades, saber fisiológico, y recursos emocionales) y recursos del entorno (están constituidos por el conocimiento de redes (de expertos, documentales, informáticas, gremiales, de asociación, etc) y conocimiento de bancos de diferente orden (de datos, muestras, proyectos, etc ).

En la perspectiva francesa se hace referencia a la competencia en acción, cuando se evoluciona del sabe ser hacía el saber actuar, el potencial a la acción, es decir al desempeño propiamente dicho; es saber alcanzar y saber comprender por qué y cómo se alcanzaron los resultados producto de sus acciones. Por tanto, la noción de competencia tiene una doble dimensión, como proceso y como resultado. De allí el desarrollo de la competencias se encuentre mediado por procesos de aprendizaje que promueven la creación de lazos de la vida mental, afectiva, sensoriomotriz, y neurológica del individuo;

en el que intervienen numerosos factores personales, relacionales, cognitivos, y simbólicos, dónde se destaca el contexto de interacción del sujeto.

Muchos autores asocian las competencias con el desempeño, sugiriendo una cualidad para la resolución de problemas, para una mejor actuación profesional y un mejoramiento de los resultados. Por ejemplo para Spencer y Spencer (1993) “Sirven de referencia para su desempeño en un ambiente de trabajo”.

El Diccionario de Competencias de Hay McBer, (Spencer y Spencer, 1993 citado por Vargas 2001), este diccionario incluye 20 competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas, que se presentan como modelo. En las listas hay competencias que tiene el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay otras que siendo similares, reciben nombres diferentes. Igualmente algunas competencias son agrupadas de manera diferentes.

Esto hace que el número de competencias a definir puede llegar a ser muy grande, y es por esto que cada empresa debe definir las dependiendo de su contexto específico, en el cual se pondrán de manifiesto, lo cual implica que ninguna organización puede tomar una lista de competencias preparadas para el uso de otra organización, aun asumiendo similitudes.

Otros autores como Parry (1996) destacan que una competencia puede ser mediada conforme a patrones establecidos y perfeccionada a través de entrenamiento y desarrollo. Esa excepción, identifica una necesidad para cualificar los avances obtenidos en términos de niveles de competencia. Además el patrón referencial parece regirse a una escala que evalúa a cada individuo frente a competencias esperadas.

Al articular conocimientos, habilidades y actitudes, simultáneamente se accionan potencialidades para abordar desempeños. Es importante entonces conocer como esos procesos de aprendizaje toman lugar en la empresa, tanto en la dimensión colectiva e individual.

La revisión conceptual, también permitió determinar que el número de competencias “existentes” puede ser muy amplio. Lévy – Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 competencias conductuales. Woodruff (1993) plantea 9 competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías (citados en Vargas, 2010).

En síntesis, puede definirse como una competencia al comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto de trabajo.

Si bien es cierto que la identificación de los factores claves de éxito de las empresas se basa principalmente en direccionamiento y desarrollo de competencias personales y conductuales, es vital para este estudio conocer los conceptos que intervienen en la identificación de las competencias que pueden denominarse como factores claves para las empresas.

Dentro de la labor de los asesores comerciales es fundamental identificar y desarrollar, la orientación al cliente, esto se define como el deseo líder de ventas, de ayudar a los clientes en satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer a profundidad los problemas del cliente y tomar acciones afectivas para resolverlos de manera oportuna y dar un servicio de alto valor agregado (Ansorena Cao, Álvaro, 1995).

La orientación al cliente prospera en un ambiente que valora y refuerza conductas relacionadas al servicio y ayudar a otros. Ambientes en donde se recompensa al hacer esfuerzos adicionales para asegurar la satisfacción del cliente. Metas claras de servicio promueven el servicio al cliente y reta a las personas a alcanzar el servicio esperado por la empresa.

Las personas con esta competencia tienen un entendimiento profundo de las necesidades del cliente y sienten un gran deseo por satisfacerlas. Son proactivas en vez de reactivas ayudando al cliente y dándoles valor agregado. En los niveles más altos entienden mejor al cliente que el cliente mismo y utilizan este conocimiento para causar el impacto que deseen.

#### **4.4.2. Niveles de las competencias**

El nivel de competencia que se atribuye y que le corresponde tanto a las competencias específicas como a las competencias básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad y variedad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Los niveles de competencia también están referidos o relacionados al nivel de tecnología (Polanco, 2006, p. 9).

##### **4.4.2.1. Nivel ocupacional operativo.**

###### **4.4.2.1.1. Características de operativo nivel uno.**

Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.

Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.

###### **4.4.2.1.2. Características de operario nivel dos.**

Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo



mecánico y eléctrico, el cual contribuye a mejorar la calidad y la productividad del servicio o producto a obtener.

#### **4.4.2.2. Nivel ocupacional medio.**

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo, o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen habilidad para instruir, mejorar métodos, planificar, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a colaboradores y el seguimiento de procesos. Alto grado de responsabilidad y autonomía en la ejecución. Operan, controlan y dan mantenimiento a equipo computarizado de producción.

#### **4.4.2.3. Nivel ocupacional ejecutivo.**

##### **4.4.2.3.1. Profesional.**

Diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo en diversos contextos profesionales. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros 11 y por la planificación y asignación de recursos. Responsable de diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades propias de cada empresa. Diseña nuevos procesos, productos, equipos, herramientas, aplicaciones de software, teorías para el aumento de la productividad. Creativo, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias especialidades, en uno o varios procesos de la actividad empresarial.

##### **4.4.2.3.2. Profesional especializado.**

Aplica técnicas complejas, en varios contextos a menudo impredecibles. Total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, diagnóstico, dirección, evaluación, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Alto nivel de prospección, creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en especialidades relacionadas con los procesos de producción de la empresa. Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y planeación estratégica de la organización.

Las competencias van desde ser ejemplares comunicadores, hasta demostrar el valor añadido de sus contribuciones para permanecer flexibles y positivos en un ambiente de cambio constante.

En las competencias, se trabajan también, destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria, por otra parte también tiene relación con los valores individuales y comportamientos que son observables, medibles y críticos para el éxito de la organización, esto representa un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades personales requeridas para llevar a cabo misiones profesionales y precisas.

Las competencias dentro de una organización manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento y básicamente son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para el desarrollo con éxito de una actividad.

Los valores son actitudes, y las actitudes sumadas a los conocimientos, habilidades y destrezas constituyen las competencias laborales; tales competencias se refieren a la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, que le resulta adecuado: se le hace fácil, lo comprende, sabe lo que hace y por qué lo hace (Polanco, 2006).

Según Gallart y Jacinto:

La noción de la competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a la mitad del camino entre los saberes, las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. (1995, p. 11).

Está claro que las habilidades, destrezas y el conocimiento son el producto del estudio, la educación y la experiencia, el otro elemento no menos importante es “las actitudes” ya que corresponden a la cultura en la que está inmersa la persona, con todo el bagaje heredado de creencias, supersticiones, influencias de grupos y valores adquiridos (Polanco, 2006).

#### **4.4.3. Tipos de competencias por evaluar.**

Dentro de las competencias que se evaluarán pueden diferenciarse: las de tipo intelectual y las de tipo emocional.

##### **4.4.3.1. Las competencias o recursos intelectuales:**

**Las más conocidas son:**

***Comprensión verbal:*** Es decir, la riqueza con que se maneja el vocabulario, la capacidad de comprender y expresar pensamientos. Este factor puede tener sub factores como análisis, (descomposición de todo en partes), síntesis (integración de las partes en un todo).

***Organización perceptiva o facilidad para captar relaciones secuenciales especiales,*** organizar elementos dentro de un todo con grados progresivos de complejidad, identificar relaciones causales o formular respuestas de pensamiento práctico.

**Memoria:** Aptitud para concentrarse y recordar contenidos aprendidos previamente.

Todos estos aspectos pueden medirse mediante la aplicación de pruebas de inteligencia y desarrollados a través del análisis y solución de problemas, elaboración de proyectos especiales, desarrollo de temas novedosos, etc.

#### **4.4.3.2. Las competencias o recursos emocionales.**

Las competencias o recursos emocionales son aquellos elementos que impulsan a actuar y a llevar a la práctica una idea, es decir, pasar de un plano teórico a uno eminentemente práctico.

En este sentido se puede considerar como competencias la capacidad de trabajar en situaciones de alta tensión y de estrés emocional para tomar decisiones sin contar con mucha información, la capacidad para mejorar algunas crisis personales, la consecución de resultados que permitan poner a prueba las habilidades propias. En este sentido, el concepto de inteligencia emocional cobra importancia por la necesidad de armonizar emociones y sentimientos consigo mismo.

Los sentimientos, el control emocional, la responsabilidad, el compromiso, la motivación, el dinamismo, etc., serían garantía para emprender una tarea o resolver un problema. Pueden medirse a través de cuestionarios de motivación, empatía, manejo del estrés, cuestionarios de actitudes, test proyectivos que miden estabilidad emocional, etc.

#### ***Definición de términos:***

- Actitud: Posición, postura frente a algo o alguien; por ejemplo, actitud cívica para votar y participar en las elecciones de alcaldes.
  
- Aptitud: Disposición o facilidad de una persona para realizar o ejercer algo bien, en un corto tiempo.

- Motivo: Necesidad subyacente o forma de pensar que impulsa, orienta, mueve la conducta de una persona, por ejemplo, necesidad de logro, de reconocimiento.
- Rasgo de carácter: Una predisposición natural a comportarse o reaccionar de una manera determinada; por ejemplo, tener autocontrol en una situación difícil.

#### **4.4.4. Competencias Laborales**

La competencia laboral se conoce como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Es el conjunto de conocimientos, aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad necesarios para ejecutar con éxito una responsabilidad. (Días. Escuela Nacional de Salud Pública)

El movimiento hacia la adaptación del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global, facilitando en gran medida por la facilidad y la rapidez de las comunicaciones. En particular, Mertnes asocio las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Según este autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencias esté relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los años ochenta: la mayor exposición a la competencia mundial, la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hasta Occidente.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

A partir de los planteamientos de Oyatzis (1992) varios autores como Parry (1996), McLagan (1997) y Woodruffe (1991), citados por Dutra, Discher, Ruas y Nakata (2008)

han propuesto dos perspectivas diferentes desde las cuales se han visto las competencias. La primera perspectiva hace referencia a las competencias organizacionales, Ruas 82002); Fleury e Fleury (200) citados por Dutra et al. (2008) las definen como “un conjunto de competencias propias que generan una génesis en el proceso de desempeño de la organización y conforman el patrimonio de conocimientos, estableciendo ventajas competitivas para ésta en el contexto en el que se encuentra inmersa”.

La segunda habla de las competencias personales, definidas como un conjunto de competencias aprovechadas o no por la organización. Dutra et al. (2008) cita a Fleury (2000) quién las define como “un saber actuar responsable, reconociendo que implica movilizar, integrar, transferir conocimientos, recursos, habilidades que agreguen valor económico a la organización y valor social al individuo”. Mc es citado por Dutra et al. (2008), basándose en McClelland (1973), Oyatzis (1992) y Spencer (1993), establecido un conjunto de cualificaciones para un mayor desempeño de la persona en su trabajo.

Dentro de las competencias laborales se reconocen categorías específicas de rasgos individuales, que tiene lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos. Estas características subyacen en una persona que esta casualmente relacionada con una actuación en determinado puesto de trabajo. (Jaramillo Velásquez, María Patricia, 2004).

Las competencias evalúan las personas actuando en una situación determinada con finalidades precisas y objetivas de lograr resultados.

- **Saber:** Habilidades
- **Pensar:** Selección comportamental del problema
- **Actuar:** Responsabilidades por resultados

Las competencias laborales son entonces un atributo de la persona, que implica comportamientos individuales, sociales, culturales y hasta empresariales, es por eso que es tan importante implementar un eficiente proceso de selección de personal, que incluya el análisis de los valores y comportamientos individuales, para establecer si existe relación

con los deseados en la organización; con el objeto de que el proceso de adaptación a la misma sea lo más efectivo posible (Polanco, 2006).

INTECAP ha definido la competencia laboral como “El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un ambiente laboral” (Pat, Caamal & Ávila, 2009, p.64). Las funciones y capacidades son definidas por el sector productivo y deben ser medidas a través del desempeño del trabajador, bajo normas o estándares determinados, tomando en cuenta la misión o propósito de cada empresa o mejor aún, de cada sector y en un sentido idealista de cada país, hacia el logro de objetivos comunes, que es el fin último del modelo por competencia laboral.

Algunas competencias se pueden identificar y evaluar objetivamente ya que pueden ser medibles, cuando se pone en evidencia la aplicación directa de la competencia, en los movimientos, manipulaciones y otras ejecuciones observables. Pero otras son de índole subjetiva, ya que no son directamente medibles pero de alguna manera son percibidas y se atribuyen a un producto o resultado. En resumen, las primeras son medibles y verificables a través de una ejecución, y las segundas a través de un producto o resultado.

Por otro lado, el concepto de *desempeño* ha sido tomado del inglés *performance* o de *perform*. Aunque admite también la traducción como *rendimiento*, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

De esto se establece que para tener una metodología general de medición, hay que contar con un modelo básico de funcionamiento de la empresa o sistema es objeto de evaluación.

El segundo aspecto a tomar en cuenta es ¿para qué necesitamos medir el desempeño de un ente empresarial? Donde se postula:

- De una parte, para conocer cómo opera, a su interior y en relación con su entorno.
- Para contrastar este funcionamiento con uno deseable, equilibrado en términos de comportamiento, gestión empresarial y gestión financiera.
- Para derivar recomendaciones hacia la mejora continúa.
- Para utilizar el aprendizaje en nuevas experiencias.
- Para verificar y enriquecer la estrategia.

En un sentido general, la *necesidad* es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor. Por tanto, la *necesidad humana* es el blanco al que apunta la mercadotecnia actual para cumplir una de sus principales funciones, que es la de identificar y satisfacer las necesidades existentes en el mercado.

Según Kotler y Armstrong (2003), la *necesidad* es "*un estado de carencia percibida*". Complementando ésta definición, los mencionados autores señalan que las necesidades humanas "incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano" (p. 113).

Un logro es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

Una de las principales condiciones que deberá presentar el individuo que quiere lograr determinada situación en su vida es la tenacidad, que no es otra cosa que el esfuerzo fervoroso para poder lograr aquello que se desea con mucho anhelo.



Si bien, se hace referencia a los logros o resultados, es de suma importancia tener claro la importancia de la motivación en los comportamientos del ser humano, La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato (1998), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras.

En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Aplicación del concepto de competencia laboral a la gestión del talento humano: Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional existe una vertiente de desarrollo de este enfoque en programas concretos del área de gestión humana.

Empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina han incorporado las competencias laborales a la gestión del talento humano como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La injusticia de estos esfuerzos se encuentra en el de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: análisis del trabajo, selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen como experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas en Inglaterra, Irlanda, Escocia, Australia.

En estos casos, existe una perfecta armonización y articulación en su proyección nacional entre las instituciones de formación con las necesidades de las empresas que requieren trabajadores con formación basada en normas de competencia.

En casos de reestructuraciones, fusiones de empresas, etc., uno de los aspectos primordiales del cambio para mantenerse competitivas es justamente la adopción de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencias laborales.

El montaje de esta redefinición a través de las competencias clave para la organización, su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos, y su aplicación a la selección, determinación y promoción del personal se convierte así en una nueva estrategia gerencial, eje de sistemas armónicos que impactan los diferentes subprogramas.

Competencias poseídas y competencias desarrolladas: En muchos modelos de gestión por competencias se establece una distinción entre las competencias que los individuos poseen, y son muy poco modificables, frente a las que adquieren y se pueden desarrollar. Las primeras están desarrolladas con sus preocupaciones, sus valores y preferencias, sus conductas y reacciones, su relacionamiento, sus actitudes, etc. Algunos modelos de competencia suponen que existe poco o ningún margen para modificar tales rasgos, o se tiene y coinciden con lo que la empresa requiere o no se tiene.

Entra a este aparte competencias del tipo: afán de logro, trabajo en equipo, preocupación por la calidad, perseverancia ante retos, orientación al cliente, auto aprendizaje.

En este grupo de competencias se detecta mediante la realización de ejercicios simulados de situaciones críticas. Se pone al individuo ante un evento ficticio, previamente diseñado, y se examinan sus reacciones determinando si exhibe las competencias deseadas.

Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación; del tipo uso de herramientas, lectura de instrumentos, capacidad de interpretación información gráfica, manejo de software, etc.

Normalmente estas competencias se evalúan mediante la aplicación de pruebas de conocimiento y/o realizar u procesos de selección basado en competencias, la empresa debe hacer explícito un modelo de gestión por competencias, vinculado a la voluntad de la dirección y con una clara especificación de las competencias que, en ese caso, se coinvierten en un lenguaje común entre la gerencia y los colaboradores.

En este sentido se podría definir competencias como los comportamientos que reflejan la aplicación de las actitudes, conocimientos, habilidades, motivos, rasgos, capacidades cognoscitivas y valores que le permiten a alguien un desempeño excelente, superior y los cuales pueden medirse de manera objetiva.

#### **4.4.5. Cambios en los Modelos de Gestión Humana**

Las nuevas condiciones organizacionales han supuesto un cambio en la manera como observamos a las personas que trabajarán dentro de nuestra Organización.

Los métodos tradicionales de Gestión Humana y específicamente el proceso de Selección estaban dirigidos a llenar espacios organizacionales definidos y estáticos, para los cuales primaban las variables cognoscitivas, como los conocimientos especializados en procesos, aptitudes y experiencias.

La nueva visión de la Gestión Humana parte de que los nuevos puestos de trabajo son multidisciplinarios, dinámicos, y constantemente cambiantes, para los cuales priman las competencias ligadas a la estrategia de la compañía, así como la flexibilidad, la iniciativa, la capacidad de aprender y desaprender de las personas asociadas a la Organización: ya que el reto no es solo la selección o el desarrollo de capacidades actuales del candidato, si no el potencial del Talento que puede traer o desarrollar cada persona en la Organización.

Gestionar estratégicamente el recurso humano, significa alinear a cada una de las políticas de los recursos humanos, con el macro objetivo organizacional buscando la formación de ventajas competitivas. Al incorporar la variable de las competencias laborales, este macro objetivo organizacional toma un cariz más concreto, ya que se persigue incentivar la excelencia de cada trabajador, y esto irá directamente como beneficio a la empresa.

Cruz y Vega (2001), en su investigación realizada sobre la gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica en el recurso humano, plantean: Es necesario comprender, cual es la nueva visión que el mundo desarrollado maneja del recurso humano y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores.

La dirección de los modelos de recursos humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de

entenderse como un coste, para pasar a entenderse como un recurso y por la incorporación desde el punto de vista estratégico de sus actuaciones.

#### **4.4.5.1. Pasos secuenciales obligatorios previos a la elaboración de un Perfil (Polanco, 2006).**

##### **4.4.5.1.1. La organización del puesto.**

Para que una organización funcione efectivamente, debe permitir que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Para que se aporte esta contribución, el trabajo que debe ejecutarse en la organización debe dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desempeñar efectivamente. La unidad de organización más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, es el puesto.

##### **4.4.5.1.2. Descripción del puesto.**

En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Actualmente ya no se hace una lista detallada de todas las funciones que se espera que cumpla o ejecute el empleado. Lo que sí se requiere es que en la descripción del puesto se enuncie claramente cuál es la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo ocupante y las relaciones de reporte implicadas. Se incluye también la autoridad del puesto y lo más importante, es la declaración de objetivos verificables en tiempo y espacio para las áreas de resultados finales, tanto del puesto como de la unidad a la que corresponde.

##### **4.4.5.1.3. Especificación y competencias del puesto.**

El tipo de competencias a las que se refiere este apartado son las específicas al puesto, que son aquellas que se requieren, tales como actitudes y valores que idealmente debe poseer la persona que llegue a ocuparlo.

#### **4.4.6. Reclutamiento de personal.**

Una vez analizado el aspecto de la estructura y estrategia de la empresa, los aspectos legales y la técnica de análisis de puestos, se procede a buscar los elementos humanos que requiere la empresa.

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente, con un alto nivel de desempeño. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo; ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas, usualmente cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en una exposición a la competencia mundial, la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hasta Occidente.

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente, con un alto nivel de desempeño. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo; ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas, usualmente cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento, creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

Dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficacia e impacto que aquella desvinculada a las necesidades del sector empresarial.

Es necesario no solo que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de normas, sino también que las estrategias pedagógicas, sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta, también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso, habiendo realidad el ideal de formación continua.

De igual forma es necesario que permita una mayor participación del trabajador en su proceso formativo, decidiendo lo que más necesite ritmo y los materiales didácticos que utilizara en su formación, así como los contenidos que requiere, campo que puede dar cabida a métodos de autoformación, dónde el ritmo y el tiempo son flexibles para cada trabajador.

Es necesario relatar que muchas de las áreas de formación por competencias no se generan en el conocimiento transmitido en los materiales educativos sino en las formas y retos donde el proceso de aprendizaje pueda fomentar la participación, la toma de decisiones, el cambio de actitudes, el desarrollo de la creatividad, la resolución de problemas, el pensamiento abstracto, la interpretación y la anticipación, para lo cual existen una serie de técnicas de dinámica de grupo facilitadoras de la participación y el cambio de actitudes.

La certificación de competencias alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada y la cual es refrendada por un certificado; implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. (Coronado, 2012).

El certificado, es un sistema normalizado, no es un diplomado que acredita estudios realizados; es una constancia de competencia demostrada y se basa obviamente en el estándar definido.

Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas marcados de certificación ya que les permite a los trabajadores saber lo que espera de ellos, a los empresarios saber que competencias están requiriendo en su empresa y las entidades capacitadoras que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello. En Colombia, la certificación es expedida y supervisada por Icontec.

**El SENA**, por delegación del gobierno nacional, a través del Decreto 933 de abril de 2003 Art. 19 “Certificación de Competencias Laborales: El Servicio Nacional de



Aprendizaje SENA, regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”, deja en su estructura la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, área que tiene la competencia para “Dirigir la implementación en el país del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y proponer las políticas para la ejecución de los procesos de Normalización, y Evaluación y Certificación, reconocimiento y articulación de programas de formación que de él se derivan para el desarrollo del talento humano, su empleabilidad y el aprendizaje permanente”.

### **CENPAPEL**

Los sistemas de capacitación y certificación orientados por competencias laborales surgieron en diferentes países, por iniciativa de diversos agentes: sindicatos, empresas, instancias gubernamentales.

El concepto de competencias exige la formulación de normas estandarizadas y de criterios de calidad internacionalmente válidos, lo mismo que la introducción de un sistema de capacitación estructurado por niveles de competencias.

Este sistema así como el material curricular se desarrolló con el Proyecto BIDFOMIN-Cenpapel.

El sistema de normas y certificación de aptitudes de Cenpapel está basado en el concepto de competencias laborales las cuales constituyen una estructura de componentes, conocimientos (fundamentales, básicos, aplicados), habilidades, actitudes y valores que permiten el desempeño satisfactorio en situaciones reales de trabajo enmarcados dentro de estándares acordados.

#### **4.4.7. Proceso de selección de personal con base en competencias laborales.**

“La selección es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa o colectividad de que se trate busca, examina e incorpora a las personas que precisa. Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la nómina”. (Polanco, 2006).

#### **4.4.7.1 Fases del proceso de selección basado en competencias laborales.**

##### **4.4.7.1.1. Requisición.**

La elabora el jefe inmediato de la plaza vacante.

##### **4.4.7.1.2. Solicitud de empleo.**

Forma que contiene información acerca del grado de estudios, registro de trabajos anteriores y habilidades. El análisis de la solicitud ofrece información rápida sobre si el candidato tiene los estudios y experiencia necesaria, cuál ha sido su avance y crecimiento laboral, cual ha sido su comportamiento de estabilidad y sus posibilidades de éxito dentro de la organización.

La solicitud permite llegar a tener un primer conocimiento del aspirante a la vez que simplifica la labor de selección eliminando a los que no cumplen con determinadas condiciones. Además facilita la agrupación, según características de los candidatos y su orientación hacia los trabajos más adecuados. Estos son datos concretos y fácilmente verificables sirven de referencia y de punto de apoyo para las fases siguientes.

##### **4.4.7.1.3. Entrevista inicial.**

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las

conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante y datos de la empresa. Si en ese momento faltaran documentos deben solicitarse. La entrevista inicial es la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos.

La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión y otros; a fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

#### **4.4.7.1.4. Evaluación técnica.**

Al realizar evaluaciones para la selección, es necesario atender a cinco aspectos:

Determinar las competencias a evaluar; establecer en qué consiste la variable a evaluar y luego definir cuáles son las manifestaciones de conducta, creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia

#### **4.4.7.1.5. Evaluación Psicológica.**

Dentro del proceso de Selección de Personal, se realiza evaluaciones psicológicas, las que pueden ser secundarias a la búsqueda o desarrollarse en forma independiente a pedido de la organización. Adicionalmente existen otros autores que indican que un buen proceso de selección inicial con la aplicación de pruebas de personalidad y/o psicotécnicas.

Una evaluación psicológica implica la administración de una batería de tests, que incluyen técnicas objetivas o psicométricas y otras técnicas menos estructuradas o tests proyectivos. Cada prueba da información diferente; esa información debe confrontarse con el perfil del candidato a un puesto.

Es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes:

- 1) Pruebas de Nivel o de Rendimiento: reproduce la situación laboral, donde se debe realizar una tarea asignada.
- 2) Técnicas Proyectivas: por ejemplo, construcción de historias a partir de manchas o de láminas poco estructuradas.

En síntesis, una herramienta de gran valor para la empresa para la Selección de Personal es la evaluación psicológica. Gutiérrez, A. (2010). La Psicología y la empresa. Selección de Personal.

#### **4.4.7.1.6. Encuesta Socioeconómica.**

Ésta etapa reviste gran importancia ya que es el único momento en el que se confirma directamente la información inicial proporcionada por el candidato en su solicitud o durante la entrevista. Normalmente esta información resulta insuficiente para formar un criterio final sobre su entorno y características personales, por lo que el responsable de su aplicación debe ser una persona o compañía profesional con experiencia en el desarrollo empresarial, capaz de definir cuáles son aquellos datos relevantes con los que se enriquecerán las referencias iniciales y que permitan además, conocer de manera integral todos aquellos aspectos que puedan influir o afectar el adecuado desempeño laboral del candidato.

Para lograr lo anterior, se diseña especialmente un cuestionario denominado Encuesta Socioeconómica, que permite indagar con mayor detalle sobre la identidad del solicitante y su ubicación, características de su vivienda, tiempo y distancia al centro de trabajo, disponibilidad, escolaridad y cursos extraescolares, habilidades y experiencia, salud, conformación y ambiente familiar, referencias laborales y sociales, actividades sociales y aficiones, afiliación a sindicatos u organizaciones obreras, ingresos y egresos personales y familiares, bienes, nivel económico, etc.

La aplicación de este cuestionario se realiza directamente al solicitante en su domicilio particular, pero por circunstancias que lo impidan, puede hacerse en algún otro lugar; nunca dejando de efectuar la visita domiciliaria, ya que ésta permite entre otras cosas, observar y confirmar directamente en dónde habita el individuo y en qué condiciones. Así como su ambiente familiar, número de personas que lo conforman, estado del mobiliario, características de la construcción, higiene, nivel económico de la zona, etc. Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, que valores son los que predominan y como son transmitidos a sus miembros, así como su nivel sociocultural y económico. Normalmente, se toman fotografías que ilustran la fachada e interior de la construcción que sirven como constancia del estado en que se encuentra el inmueble y su entorno. INFOCOR. Información sobre el proceso de selección. México D.F.

#### **4.4.7.1.7. Evaluación Preselección.**

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Es común que suelen confundirse los informes de selección con los informes de evaluación emitidos normalmente por los software de corrección de pruebas psicométricas, en donde se presentan los resultados numéricos de las pruebas aplicadas y en algunos casos una descripción de tales datos (Hogan, 2004). La diferencia fundamental viene expresada en la relación de los resultados obtenidos con un perfil de características que ha sido definido como esperable para una condición específica. Representando así, una aproximación global al desempeño de uno o varios candidatos en un proceso.

La utilidad de los informes de selección viene dada por la posibilidad de transmitir y dar a conocer la información obtenida de una manera clara y el poder sustentar las decisiones que se tomen en criterios reconocidos y explícitamente expuestos en un documento.

Ahora bien, los informes tienen la finalidad de comunicar a otras personas los resultados obtenidos por uno o varios individuos en una situación donde el objetivo fundamental del evaluador es tomar una decisión que se adecue a las condiciones y a los intereses que se tienen. (Cortada, 2005). Estos intereses marcan una notable diferencia en el tipo de informe que se debe realizar (objetivo) y en la manera como se expresan los aspectos observados.

#### **4.4.7.1.8. Examen Médico.**

Es aquel que se realiza para determinar las condiciones de salud del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y el perfil del cargo. Jefe de Gestión Humana. Universidad de San Buenaventura. Procedimientos de Evaluaciones medicas.

#### **4.4.7.1.9. Conclusión.**

Es donde se reflejará las cualidades de los candidatos/as mejor situados en relación con los requisitos del puesto de trabajo o aquel que se acerque más al perfil ocupacional.

#### **4.4.7.1.10. Decisión.**

Suponiendo que tiene a más de un candidato para un ascenso o reclutamiento externo para el ingreso a una compañía, deberá ser cuidadoso en la manera en que informa la decisión que haya tomado a las personas participantes. Es desmoralizante para un candidato que no fue elegido enterarse de forma indirecta que no lo eligieron o contrataron

para el puesto que deseaba. Sin embargo, aunque parezca raro, muchos patrones supervisores son indiferentes a este problema y permiten que los que no consiguieron el empleo o el ascenso lo descubran por medio de alguna otra persona en el comedor, ó lo escuchan como un comentario de pasillo. Tales experiencias sólo alimentan las sospechas de trato preferencial y otras faltas de propiedad e imparcialidad, aunque no se haya hecho con malicia. Como resultado, tendrá que determinar el momento oportuno de la notificación de los nombramientos. Recuerde que tanto el candidato que obtuvo la mejora de posición como el que no la consiguió trabajan juntos en la misma compañía todos los días (Grosso, 2009).

#### **4.4.7.1.11. Contratación.**

Para lograr lo anterior es necesario que la educación replantee su posición, es decir, debe tomar en cuenta las características de una competencia como son: El saber hacer (habilidades); saber (conocimiento) y valorar las consecuencias de ese saber ser (valores y actitudes).

Dentro del campo laboral, existen complejos procesos que intervienen en el proceso de selección de personal y elaboración de perfiles, tales como:

**Capacitación:** Es un proceso intermedio que, en la forma más o menos directa, apunta a lograr a que quienes trabajan con la excelencia que el sistema requiere; es un servicio interno de la organización que se cumplirá bajo cualquier forma cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud (Blaque, 1999).

**Condiciones de trabajo:** Las condiciones de trabajo están formadas por la jornada de trabajo y el salario.

#### **Jornada de trabajo**

Concepto: La Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a la disposición del patrón para desarrollar sus labores. Es decir, la jornada de trabajo comprende el tiempo desde que el trabajador está listo para iniciar el desempeño de sus labores hasta que concluye la duración fijada para el turno que le corresponde.

### **Salario**

El otro elemento de las condiciones de trabajo es el salario. Veamos qué se entiende por esto.

Concepto: El Salario es la retribución que el patrón paga al trabajador por sus servicios.

Es decir, el salario es el pago en efectivo y en especie, que el patrón entrega al trabajador por el desempeño de su trabajo. Esa retribución debe ser necesariamente la convenida entre las partes en el contrato de trabajo.

El pago en efectivo nunca puede ser inferior al salario mínimo legal vigente a cambio de una jornada de trabajo.

### **Distintos tipos de jornada de trabajo.**

**La Ley establece tres tipos de jornada de conformidad con el código administrativo del trabajo, artículo 161:** Diurna, mixta y nocturna.

La ley nos explica claramente en qué consiste cada una de ellas y cuáles son los límites de su duración.

### **Jornada diurna:**



Es la comprendida entre las 6:00 y las 20:00 horas. Su duración máxima es de 8 horas.

Por ejemplo, será diurna la jornada que comprenda de las 8:00 a las 14:00 horas, con dos horas de interrupción para tomar alimentos, y que se reanuda a las 16:00 horas para terminar a las 18:00 horas.

Otro ejemplo es la jornada que se inicia a las 7:00 y que termina a las 15:00 horas.

También es diurna la jornada que se inicia a las 10:00, se interrumpe a las 16.00 para tomar alimentos o descansar y se reanuda a las 18:00 para terminar a las 20:00 horas.

#### **Jornada mixta:**

Es la que abarca parte de la jornada diurna y parte de la jornada nocturna siempre y cuando, esta última no llegue a tres y media horas. La duración máxima de la jornada mixta es de siete horas.

Si llega a ese límite y con más razón si lo rebasa, será jornada nocturna y no jornada mixta.

Ejemplo de jornada mixta es la que inicia a las 14:00 horas, se interrumpe a las 20:00 horas para tomar alimentos, reanuda a las 21 horas y termina a las 22:30 horas. También, es jornada mixta (para un panadero, por ejemplo) si se inicia a las 3:00 de la mañana, se interrumpe a las 9:00 horas para tomar alimentos; se reanuda a las 10:00 y termina a las 11:30 de la mañana. Lo que debe cuidarse es que no inicie a las 2:30 de la mañana o termine a las 11:30 de la noche, porque entonces ya no será mixta sino nocturna y su duración máxima sería de 7 horas y no de siete y media.

#### **Jornada nocturna:**

Es la comprendida entre las 20:00 y las 6:00 horas y su duración máxima es de siete horas.

Por ejemplo, es nocturna la jornada de un velador que trabaja de las 11 de la noche a las 6 de la mañana del día siguiente. La duración máxima de siete horas para esta jornada obedece a que por razón natural, en este horario el trabajo es más severo.

**El tiempo extra y sus pagos.** Concepto: Se llama Tiempo extraordinario o Tiempo extra, en su abreviación permitida, a la prolongación de la jornada de trabajo.

Es decir, el tiempo extra consiste en continuar trabajando después de concluida la jornada establecida.

Esto es importante porque no debe confundirse la prolongación de la jornada con el trabajo en día de descanso.

Por ejemplo, si el trabajador labora de lunes a sábado y descansa el domingo y este día es llamado a trabajar, eso no constituye tiempo extra.

La confusión nace que tanto el tiempo extra como el trabajo en día de descanso se pagan sobre la base de salario doble; pero no son lo mismo.

**Las siguientes reglas son importantes para establecer el tiempo extra:**

Siempre debe ser autorizado y ordenado por el patrón y no depende de la voluntad del trabajador. Ya que si así fuera, el obrero prolongaría la jornada cada vez que necesitara mayor pago.

El tiempo extra debe obedecer a necesidades de la empresa y debe ser evitado en lo posible, pues además de que produce doble pago de salario, tiene en la Ley un límite de 9 horas a la semana. Si se rebasa ese tiempo, el patrón puede ser multado por la autoridad del trabajo con hasta 315 veces el salario mínimo (Artículo 1000 de la Ley) además de que debe pagar el exceso con salario triple, en lugar de doble.

Es decir, las primeras 9 horas de tiempo extra a la semana se pagan con el doble del salario y las que excedan con el triple.

Por eso, también es importante no confundir el tiempo extra con el trabajo en día de descanso, semanal u obligatorio.

Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o comidas, ese tiempo se considera como formando parte de la jornada porque el trabajador está a disposición del patrón en caso necesario (Artículo 64 de la Ley Federal del Trabajo). Pero si puede comer o descansar fuera del local de la empresa, como en los ejemplos de la jornada diurna y mixta, esa interrupción no se computa como parte de la jornada. Por estas reglas, hay que tratar de evitar en lo posible que se cause tiempo extra.

### **El salario y su protección.**

El salario es la base del patrimonio del trabajador y sobre todo, de su familia, dependiente económico. Por eso, la Ley Federal del Trabajo contiene diversas reglas que protegen el salario, principalmente contra abusos del patrón, pero también contra acreedores del patrón o contra acreedores del trabajador.

En orden a analizar el grado de corrección y ajuste en la definición y aplicación de RRHH se tendrán en cuenta cuatro aspectos:

*Criterio: ¿Qué se incentiva?.* Se trata de delimitar cómo se va a valorar la aportación de las personas a la organización y en función de qué se les va a remunerar.

### ***Basado en el rendimiento o en el resultado.***

**Sistemas que incentivan el rendimiento del individuo.** Se trata de uno de los modos más directos y precisos de ligar el rendimiento con los incentivos y por lo tanto es una potente herramienta para modelar comportamientos. (Martínez, 2012).

**Sistemas que incentivan el rendimiento de los equipos.** Se trata de un sistema de incentivos adoptado en organizaciones que aplican Sistemas de Trabajo de Alto Compromiso (STAC) y utilizan grupos de trabajo auto-dirigidos. En este caso se recompensa por igual a todos los integrantes en función de los resultados del equipo.

No obstante, si los miembros del equipo no tienen capacidad de supervisar el trabajo de sus compañeros –bien por el tamaño del grupo, bien por la heterogeneidad de las tareas desempeñadas–, puede calar la percepción de injusticia entre aquellos que consideran ser víctimas de *comportamientos oportunistas*.

En la literatura de calidad existe un amplio consenso en la conveniencia de utilizar sistemas de incentivos que premien el rendimiento colectivo de los equipos. El principal argumento a favor de estas prácticas es que fomentan el esfuerzo colectivo necesario para la mejora de la calidad. Por otra parte, en la medida en la que las características los equipos de trabajo facilitan el control mutuo entre sus miembros, se evitan los efectos perversos de los sistemas de incentivos de carácter colectivo.

**Sistemas de incentivos para toda la unidad estratégica de negocio o empresa.** Se trata de los denominados planes de participación en beneficios. Son adecuados para trasladar a los empleados la situación de la empresa y, cuando corresponde, la necesidad de cambio. Fomentan una visión amplia de la organización y la cooperación entre departamentos y unidades de trabajo. Sin embargo, el sistema premia por igual a los mejores y a los peores empleados y puede ser una fuente de conflictos entre dirección y trabajadores cuando se deciden los criterios de cálculo de los beneficios susceptibles de ser repartidos y el modo de hacerlo.

Las últimas investigaciones muestran la escasa eficacia de estos sistemas de incentivos para mejorar el compromiso organizativo.

*Basado en el puesto de trabajo desempeñado.*

**Tarea.** Se paga por el tiempo del trabajador. Todos los individuos que desempeñan un mismo puesto de trabajo reciben idéntico salario.

**“Status”, rango jerárquico.** Se trata de sistemas en los que existe una escala de puestos con un salario asignado. Este sistema, propio de las empresas japonesas, tiene la ventaja de transmitir cierta percepción de justicia en el proceso de asignación de las remuneraciones, además de ligar de forma sutil el salario al rendimiento o a las habilidades adquiridas.

***Basado en las características del individuo***

Conocimientos; habilidades; rasgos del carácter. En este caso los trabajadores son remunerados en función de los conocimientos y el talento que atesoran, así como por la variedad de tareas y situaciones que son capaces de afrontar.

La aplicación de este tipo de incentivos fomenta el aprendizaje de los individuos y, si trasciende los límites de la empresa permite atraer a trabajadores flexibles y proclives al aprendizaje. Igualmente, la aplicación de políticas de remuneración de esta índole incrementa la productividad de los operarios.

***Estructura de la remuneración.***

***Fija / variable.*** La porción variable debe tener el sentido de ‘riesgo y responsabilidad compartida’ y por tanto debe dar al trabajador la posibilidad de incrementar sus ingresos, de manera notable, cuando sus resultados y/o los de la empresa son buenos.

***Dineraria / no dineraria.*** Los incentivos no dinerarios son un elemento útil para reforzar el sentido de pertenencia a la organización y la camaradería. Resultan adecuados en aquellas organizaciones en las que la fuerza de trabajo es estable y que pretenden competir a través de la calidad y la orientación al cliente.

**Grado de dispersión / compresión**, es decir, diferencia salarial entre el miembro de la organización mejor pagado y aquel que recibe una remuneración de menor cuantía.

**Administración**. Se refiere al modo de gestionar el propio sistema de incentivos. Tiene gran importancia porque incide de manera determinante sobre la aceptación y la *percepción de equidad* por parte de los empleados.

**Centralizada - Descentralizada. Participación de los empleados en el diseño del sistema y/o en la asignación de la cuantía de los incentivos**. Un proceso de diseño participativo facilita la aceptación por parte de los empleados.

**Sistema público vs secreto**. En el ámbito de la Gestión de la Calidad resultan adecuados sistemas de incentivos con descentralización limitada, participativos y públicos. Así, las organizaciones con sistemas de participación y de mejora de la calidad eficaz, ceden a los mandos intermedios la capacidad para otorgar, de forma instantánea, premios monetarios y reconocimientos a aquellos individuos o equipos que han hecho aportaciones relevantes. Por su parte, es conveniente aplicar el sistema 'cafetería' a la administración del sistema de beneficios e incentivos no monetarios. Esto significa que los operarios reciben un paquete básico de beneficios comunes que pueden complementar con otros que ellos eligen de un catálogo. Finalmente, en orden a fomentar la percepción de equidad y transparencia se aconseja que la estructura del sistema de incentivos sea pública.

Las empresas con enfoques de calidad avanzados combinan sistemas de pago por rendimiento a nivel individual, con premios y reconocimiento a la labor de equipo e incentivos por la adquisición y aplicación de nuevas habilidades y conocimientos.

**Motivación**: Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

**Clima organizacional:** Llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para Chiavenato, (1998) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

**Relaciones Humanas:** no son más que la interacción, la relación de los humanos con ellos mismos.

No son más que el rol que jugamos cada uno de nosotros como individuos que integran y conforman una sociedad, que a su vez nos rodea. El hombre es un ser social, por ende comparte, se relaciona con los demás.

En consecuencia son los diferentes puntos de vista basados en cada persona de acuerdo a sus valores implantados en la familia y las diferentes reglas que se tienen en una sociedad, de ahí se antepone el respeto al decir las cosas y al convivir con los demás.

Las Relaciones Humanas es el contacto con otro ser humano respetando su cultura y normas, compartiendo y conviviendo como seres de un mismo género humano.

Las Relaciones Humanas son las enderezadas a crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

Las Relaciones Públicas por su parte, buscan insertar a la organización dentro de la comunidad, haciéndose comprender, tanto por sus públicos internos como externos, de sus objetivos y procedimientos a fin de crear vinculaciones provechosas para ambas partes mediante la concordancia de sus respectivos intereses.

Son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. la idea de las relaciones humanas lleva intrínseca la aceptación personal, que se ve reflejada en la aceptación de las demás personas con las que se interactúa, las personas que manejan sus relaciones humanas en forma correcta se distinguen del resto de las demás por su forma de pensar y de actuar, a través de las r. h. se puede desarrollar la superación personal, familiar, laboral y colectiva son personas que describen situaciones a otras en su máxima expresión objetivos relaciones humanas importancia relaciones humanas desarrollo relaciones humanas.



Las relaciones humanas son aquellas actitudes y aptitudes que mostramos frente a otra persona. Sea cual fuere.

**Seguridad:** Es el sentimiento de protección frente a carencias y peligros externos que afecten negativamente la calidad de vida; en tanto y en cuanto se hace referencia a un sentimiento, los criterios para determinar los grados de seguridad pecarán de tener algún grado de subjetividad.

En general, el término suele utilizarse para hacer referencia al conjunto de medidas y políticas públicas implementadas para guarecer a la población del sufrimiento de delitos, en especial de aquellos que pongan en riesgo la integridad física.

#### **4.5. Sistemas de recompensa**

Los sistemas de incentivos son una de las piezas clave de todo diseño organizativo y por consiguiente, un elemento fundamental para el éxito de la implantación del sistema de calidad. Se trata de una política de RRHH potente cuando está ajustada con el entorno institucional, con el enfoque de calidad adoptado y especialmente con las otras dimensiones de diseño organizativo.

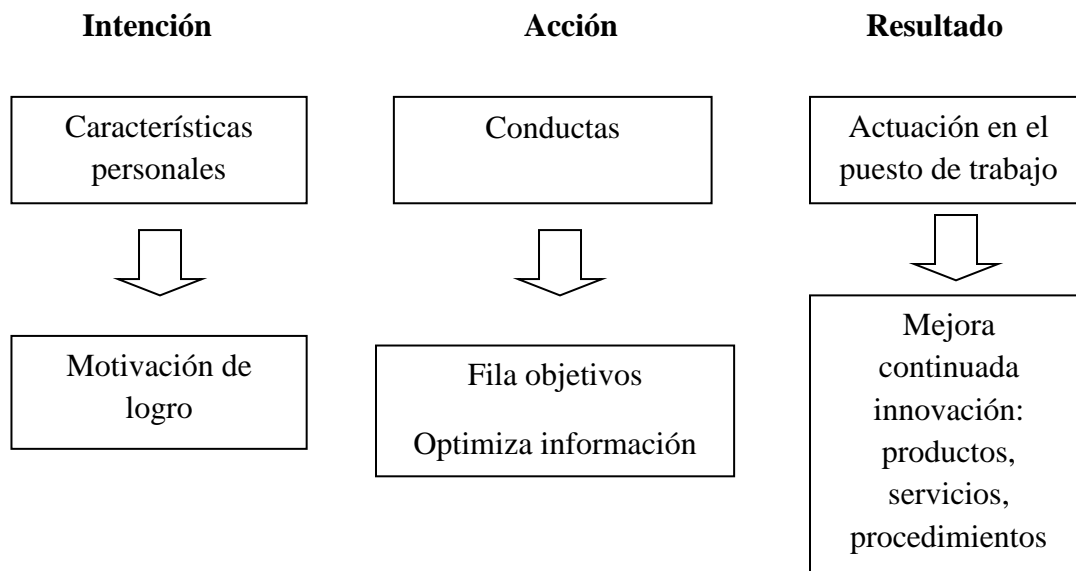
En este sentido, las leyes deben estar actualizadas para considerar los problemas que el momento histórico plantea. La importancia del momento y el lugar estriba fundamentalmente en la necesidad que la seguridad y sus leyes de regulación se adapten al contexto social.

Así, en algunas naciones del mundo, por motivos culturales o tradicionales, algunos delitos se consideran de mayor gravedad que otros, por lo cual las medidas de seguridad implementadas no pueden extrapolarse a otros países. Como contrapartida, en algunas latitudes ciertas acciones son consideradas delitos, mientras que en otras regiones los mismos hechos no constituyen una infracción a la ley.

En definitiva, se hace referencia a las disposiciones para aplicación concreta de las leyes. En el principio que muchos juristas denominan de “letra muerta”, se dispone en ocasiones de normativas de excelente nivel técnico y teórico, que sin embargo no son factibles a la hora de su puesta en práctica. En este sentido, se destacan los procedimientos de investigación forense, de importancia clave en las políticas de seguridad, que no suelen implementarse de la manera correcta y adecuada, con atrasos insólitos en la resolución de numerosos episodios directos.

#### 4.6. Análisis y organización del puesto de trabajo.

Con énfasis en los resultados que se espera conseguir, mediante la identificación de las competencias que garantizan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.



*Figura 1.* Competencias que garantizan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Carrasco, 2009).

#### 4.7. Capacitación y desarrollo de personal.

El programa tiene por objeto desarrollar en los beneficiarios las competencias requeridas para un adecuado desempeño en cargos concretos de una organización. Esto exige la elaboración de planes de desarrollo, el acompañamiento por parte de tutores, etc.

#### **4.8. Selección y promoción del personal.**

Luego de identificadas las competencias para un puesto dado se compara con aquellas que presenta un candidato determinado, los criterios para tener en cuenta a fin de evaluar su pertinencia o no son:

- Que el candidato ya las haya desarrollado con anterioridad en su historia laboral.
- Que permitan predecir perspectivas de éxito a largo plazo.
- Que resulten difíciles de lograr mediante programas de entrenamiento.
- Que puedan ser evaluadas en forma objetiva y confiable.

#### **4.9. Evaluación para el desarrollo.**

Dentro de la gestión del talento humano conviene evaluar tanto las contribuciones de un empleado al logro de los objetivos de la organización como el diseño y planeación estratégica de mejoramiento del cargo acorde con los objetivos de la organización. Involucra tanto el *qué debe lograr*, como el *cómo debe hacerlo*, lo cual hace necesario incluir en este punto un plan de mejoramiento para adquirir las competencias requeridas para un óptimo desempeño en el futuro.

#### **5.0. Compensación.**

Puede hacerse una compensación no solo de los logros obtenidos que se relacionen con los objetivos sino de los progresos en la adquisición y desarrollo de competencias.

## 6. Marco Legal

*LEY DEL PSICÓLOGO (LEY 1090)*: Partiendo de lo decretado por el Congreso de Colombia en la LEY No. 1090, “Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de psicología, se dicta el código deontológico y bioética y otras disposiciones”, se hace pertinente resaltar lo estipulado en el CAPITULO VII; De la Investigación Científica, la Propiedad Intelectual y las Publicaciones; del TITULO VII (Del Código Deontológico y Bioética para el ejercicio de la Profesión de Psicología), Artículo 13. El presente Código Deontológico y Bioético, está destinado a servir como regla de conducta profesional, en el ejercicio de la psicología en cualquiera de sus modalidades, proporcionando principios generales que ayuden a tomar decisiones informadas en la mayor parte de las situaciones con las cuales se enfrenta el profesional de la Psicología, fundamentado en los principios de beneficencia, no-maleficencia, autonomía, justicia, veracidad, solidaridad, lealtad y fidelidad, además de las contempladas en la presente ley.

El ejercicio de la profesión de psicología debe ser guiado por criterios, conceptos y elevados fines que propendan a enaltecer su profesión; por lo tanto, están obligados a ajustar sus actuaciones profesionales a las disposiciones de las siguientes normas que constituyen su Código Deontológico y de Bioética.

Los psicólogos en todas sus especialidades, para todos los efectos del Código Deontológico y Bioético y su régimen disciplinario contemplado en esta ley se denominarán los profesionales. Dicha información es tenida en cuenta para efectos del presente proceso de investigación.

Obligatoriedad de las competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos. Decreto 785 del 2005 Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales para los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

“De acuerdo con los criterios impartidos en el presente decreto para identificar las competencias laborales y con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, las entidades al elaborar los manuales específicos de funciones y requisitos deberán señalar las competencias para los empleos que conforman su planta de personal.”

#### Artículo 13. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos

“De acuerdo con la categorización establecida para los Departamentos, Distritos y Municipios y de conformidad con el reglamento que expida el Gobierno Nacional, las autoridades territoriales deberán fijar en los respectivos manuales específicos las competencias y los requisitos, así:

13.1. Las competencias se determinará con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

13.1.1. Estudios y experiencia

13.1.2. Responsabilidad por personal a cargo

13.1.3. Habilidades y aptitudes laborales

13.1.4. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones

13.1.5. Iniciativa de innovación en la gestión”

Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 770 y 785 de 2005.

#### Artículo 2. Definición de competencias.

“Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad

que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.”

### Artículo 3. Componentes.

“Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

3.2. Las competencias funcionales del empleo”

### Artículo 5. Competencias funcionales.

“Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

5.1. Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones de un empleo.

5.2. Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo.

5.3. Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.

5.4. Las evidencias requeridas que demuestran las competencias laborales de los empleados.

## 7. Diseño Metodológico

### 7.1. Enfoque: cualitativo.

Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Es *naturalista* (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e *interpretativo* (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen) (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

Es una investigación descriptiva ya que se centra en una serie de observaciones, anotaciones y documentos. Otro punto que se retoma es la entrevista semi estructura, ya que permite que los asesores comerciales se extiendan si lo consideran necesario en sus respuestas, y evoquen más fácilmente sus experiencias vividas, en el cumplimiento de su labor.

### 7.2. Nivel de Investigación:

#### **Descriptiva:**

La investigación descriptiva es aquella, donde los estudios son observacionales, en los cuales, no se interviene o manipula el factor el estudio, es decir, se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio, en condiciones naturales, en la realidad (García, 2004).

Dentro de la investigación, es pertinente resaltar la importancia, sobre la posibilidad que se tiene de hacer la comparación entre varios asesores comerciales, y establecer el conocimiento a priori que se tiene sobre las competencias laborales.

Este es un estudio descriptivo con un corte transversal, ya que se intenta analizar la población en un período de tiempo definido. Donde se pretende identificar y describir mediante la observación, las principales competencias que deben tener los asesores comerciales direccionados al área de ventas, bien sea para su identificación y en lo posible un posterior desarrollo.

### **7.3. Técnica de recolección de datos.**

Técnicas de recolección de información: Manejo de fichas bibliográficas y plantillas de registro, que faciliten la recolección de los datos, en el momento de realizar el rastreo bibliográfico.

Para ordenar los datos fue necesario unas fichas bibliográficas que permitieron la identificación y relación de las publicaciones que se hacen en el proyecto, lo que permitieron identificar, ordenar y referenciar la bibliografía de lo referenciado en el trabajo de grado, las cuales pueden ser textuales o resúmenes sobre el tema soportado por las palabras claves.

Con la identificación bibliográfica y cablegráfica del material documental relacionado con el objeto de investigación; se propuso una metodología descriptiva partiendo de estudios realizados anteriormente sobre el tema de competencias laborales en asesores comerciales direccionados al área de ventas, con el fin de identificar a nivel contextual en el área metropolitana de Medellín.

Igualmente, como técnica de recolección de información se realizó una entrevista semi estructurada con veinte asesores comerciales que laboran en las dos constructoras, utilizadas como medio de investigación (Anexo N 1).

### **7.4. Población.**



“La población es la totalidad del objeto de estudio”. Para este caso son los asesores comerciales direccionados al área de ventas, que laboran en dos Constructoras de la ciudad de Medellín.

### **7.5. Muestra.**

Para este caso, los criterios que se tuvieron en cuenta para definir los veinte asesores comerciales que se entrevistaron, fueron:

- Manejo de abordaje del cliente, desde el momento en que el visita la sala de ventas, y la explicación del proyecto para generar interés en la compra.
- Manejo de relaciones interpersonales (Compañeros de trabajo y clientes), es importante que sean personas con un buen nivel de comunicarse asertivamente.
- Capacidad de cierre de negocios satisfactoriamente, desde la venta hasta la entrega del inmueble, esto implica acompañamiento al cliente, solución de inquietudes y orientación en los procesos que conlleva la compra del inmueble.
- Cumplimiento de metas establecidas por la compañía, no solo a nivel de ventas, también orientadas a los procesos que se realizan, por ejemplo, firmas de promesa de compraventa, reformas, escrituraciones, etc.

### **7.6. Plan de análisis de resultados.**

Los resultados se analizan a partir de las entrevistas semi estructuras realizadas a los veinte asesores comerciales de dos empresas constructoras de la ciudad de Medellín, ya que están permitieron propiciar un encuentro directo con los veinte asesores comerciales, la idea es que no solo se limitaran a dar respuestas cerradas, si no que por medio de la

entrevista pudieran proporcionar información valiosa para los resultados de la investigación, teniendo en cuenta su experiencia en dicha labor y situación y paralelamente situaciones que consideren relevantes.

Adicionalmente la entrevista permitió hacer una relación clara con la teoría investigada, y a su vez, la identificación de competencias que llegan a cumplir una función primordial durante el desempeño de un asesor comercial, dando una luz a las metas que se deben establecer por la compañía y como llegar al cumplimiento de las mismas. Información que será muy valiosa en el momento de la construcción de un perfil para el cargo de asesores comerciales, basado en competencias laborales.

### **7.7. Impacto y resultados esperados.**

Esta observación se efectuara, con el fin de realizar un diagnostico de las necesidades a nivel de desarrollo de las competencias comerciales, que se pueden detectar en medio del proceso de interacción con los clientes.

Por medio del proceso de la investigación, se pretende realizar una descripción, del estado emocional y comportamental, de los asesores comerciales vinculados al área de ventas en empresas constructoras, para generar espacios que les permita expresar sus necesidades, y reafirmar el conocimiento de sus deberes, fortaleciendo el sentido de pertenencia a las instituciones.

### **7.8. Compromisos y estrategias de comunicación.**

Como compromisos y estrategias de comunicación, se realizara la presentación oral a la comunidad académica de la presente investigación. También es conveniente efectuar la

entrega física del material, para que repose en la biblioteca de la Institución Universitaria de Envigado.

### 8. Cronograma

<i>1. CRONOGRAMA</i>					
<i>ACTIVIDADES</i>	<i>TIEMPO</i>	Mes I	Mes II	Mes III	Mes IV
Asesorías		X	x	X	X
Rastreo bibliográfico		X	x		
Estado del arte				X	X
Construcción del anteproyecto				X	X
Entrega del anteproyecto					X
Trabajo de campo		X	x	X	X
Socialización					X

### 9. Presupuesto

<i>PRESUPUESTO TRABAJO DE GRADO</i>			
Presupuesto total : <b>\$6.350.000</b>			
Fuentes de Financiación:			
<i>FUENTES</i>			<i>TOTAL</i>
<i>Estudiantes</i>	<i>IUE</i>	<i>Externa</i>	
\$3.950,000	\$2.400.000		
<p><i>Descriptor / Palabras claves:</i> Competencias, desempeño, necesidades, logro, resultados, asesores comerciales o grupo de ventas, cuantitativo, motivación.</p>			

<i>2. PRESUPUESTO GLOBAL DEL TRABAJO DE GRADO</i>				
<i>RUBROS</i>	<i>FUENTES</i>			<i>TOTAL</i>
	Estudiante	Institución – IUE	Externa	
Personal	<b>\$ 4.900.000</b>			<b>\$ 4.900.000</b>
Material y suministro	<b>\$ 400.000</b>			<b>\$400.000</b>
Salidas de campo	<b>\$ 600.000</b>			<b>\$ 600.000</b>

Bibliografía	<b>\$200.000</b>			<b>\$ 200.000</b>
Equipos	<b>\$250.000</b>			<b>\$250.000</b>
Otros				
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 6.350.000</b>

*DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL*

Nombre del Investigador	Función en el proyecto	Dedicación h/semana	Costo			Total
			Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Daniela Katherine Parra Serna	Investigadora	10	<b>\$2.500.000</b>			<b>\$2.500.000</b>
Edith Adriana Orozco	Asesora	2 (48)		<b>\$50.000</b>		<b>\$2.400.000</b>
<b>TOTAL</b>						<b>\$4.900.000</b>

*DESCRIPCIÓN DE MATERIAL Y SUMINISTRO*

Descripción de tipo de Material y/o suministro	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Externa	
Papelería, fotocopias, Tonner para	<b>\$400.000</b>		<b>\$400.000</b>	<b>\$400.000</b>

impresora				
<b>TOTAL</b>				<b>\$400.000</b>

*DESCRIPCIÓN DE SALIDAS DE CAMPO*

Descripción de las salidas	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
Transporte	<b>\$600.000</b>			<b>\$600.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$600.000</b>

*DESCRIPCIÓN DE MATERIAL BIBLIOGRÁFICO*

Descripción de compra de material bibliográfico	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
Libro y copias	<b>\$200.000</b>			<b>\$200.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$200.000</b>

*DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS*

<i>DESCRIPCIÓN DE EQUIPOS</i>
-------------------------------

Descripción de compra de equipos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
Impresora	<b>\$250.000</b>			<b>\$250.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$250.000</b>

<i>DESCRIPCIÓN DE OTROS GASTOS FINANCIADOS</i>				
Descripción de otros gastos	Costo			Total
	Estudiante	Institución - IUE	Extern a	
No Aplica.				
<b>TOTAL</b>				



## 10. Resultados

Es importante tener presente que a partir del crecimiento de las empresas constructoras en la ciudad de Medellín, se evidencia la necesidad de ir estructurando sus áreas internamente, con el fin de delimitar las funciones, las metas, y permitirles a los colaboradores en general cumplir adecuadamente con lo expuesto anteriormente. En su mayoría las constructoras inician como empresas familiares, donde los mismos integrantes del grupo, se encargaban de realizar las ventas de los negocios. Pero a raíz de dicho crecimiento, el área de ventas en las constructoras presenta un nivel de importancia muy alto, ya que de aquí surgen los negocios, la imagen de la compañía, el reconocimiento en el medio, entre otras características fundamentales que hacen que la empresa sea competitiva en el mercado.

Desde Aristóteles se viene hablando de competencias; se definía como potencia:

La potencia activa es la capacidad o poder o facultad para ejercer una transformación sobre algo, o de producir algo; en nuestra forma de hablar se encuentra presente este modo de entender la potencia, como cuando decimos que tenemos un coche muy potente, o que tenemos una amiga con una imaginación muy poderosa. Aristóteles también utiliza esta noción en psicología, por ejemplo definiendo las facultades como las potencias activas del alma.

La potencia pasiva es la capacidad o aptitud para llegar a ser otra cosa, para adquirir una determinación o forma; de nuevo, en nuestro lenguaje se encuentran ejemplos de esta forma de entender el concepto, como cuando decimos que el hijo de nuestro vecino tiene futuro como futbolista y en potencia es un buen jugador. En este segundo sentido la potencia se contrapone al acto y así, dice Aristóteles, la semilla en potencia es árbol y en acto semilla, el niño en potencia es hombre y en acto niño. (Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP).

Con el fin de realizar este proyecto se parte de la observación directa a partir de una clasificación de la población y muestra (Dos Constructoras ciudad de Medellín y sus asesores comerciales), así mismo se aplica una entrevista semi estructurada, a los asesores comerciales que laboran en las dos Constructoras, permitiendo tener un contacto directo con estas compañías y así poder identificar el conocimiento que tienen sobre las competencias laborales que caracterizan a los asesores comerciales, y a su vez el modo de aplicación de las mismas. Partiendo de dicha información se pueden tener las bases para la realización de perfiles laborales, para asesores comerciales.

Después de hacer la recolección de toda la información obtenida por medio de las entrevistas semi estructuradas y ser interpretada, se obtienen los siguientes hallazgos, que son de gran valor para la identificación de competencias y elaboración de perfiles de asesores comerciales.

El asesor comercial de propiedad raíz y servicios (bodegas, oficinas, locales), como bien su nombre lo dice, se encarga de realizar la función comercial de cara al cliente, es quien debe tener la capacidad de identificar la necesidad puntual del cliente y adecuarla al producto que tiene para la venta. Pero es de suma importancia que en caso tal de que no tenga el producto que suple dicha necesidad, el asesor debe conocer al menos de una forma general, los proyectos que tiene la compañía para poder ofrecer la información necesaria y orientar al cliente al proyecto que tiene el producto que cumple con lo que está buscando, la idea es que el cliente se quede en algún proyecto de constructora.

Adicionalmente es fundamental que el asesor comercial de propiedad raíz y servicios, tenga conocimiento de los procesos que acompañan la venta, es decir, conocimiento de cláusulas legales que acompañan el cierre del negocio y la promesa de compraventa, proceso de consignaciones y pagos que se van realizando, lectura de planos con claridad para realizar las reformas al bien comprado, manejo de acabados, acompañamiento en el proceso de escrituración y crédito hipotecario, ya que estos requieren de una serie de documentación que las brinda empresa constructora.

Para realizar dichas funciones es de suma importancia que el asesor comercial, tenga un alto conocimiento del producto, ya que durante el proceso, el cliente tendrá una serie de inquietudes, y acudirá al asesor comercial para aclararlas, le dará mucha confianza el tener una oportuna y clara respuesta. Si bien el asesor comercial no tiene conocimiento sobre algún tema puntual, debe ser recursivo, y saber a qué persona se debe dirigir dentro de la compañía, para brindar una correcta asesoría al cliente y no incurrir en errores que pueden generar una inconformidad o retiro del negocio por parte del cliente.

En conclusión el asesor comercial debe ser, alguien que tiene manejo y conocimiento del producto que ofrece al cliente, con seguridad sobre sí mismo y confianza en lo que vende, ya que no siempre es algo tangible, la venta de un bien en su mayoría se realiza desde un plano, con posibilidades de cambiar con el transcurso del tiempo.

El trabajo en equipo, la colaboración y las buenas relaciones interpersonales, le permiten ofrecer la posibilidad de acercamiento tanto a los compañeros con quien labora, como a los clientes, ya que desde el inicio se tendría un actitud asertiva, y esto es muy importante, ya que en su mayoría los clientes invierten, dinero que proviene de esfuerzos, ahorros, trabajo de muchos años, convirtiéndose entonces no solo en la venta de un ladrillo, si no en la ayuda para la construcción de un proyecto de vida.

Para ello es importante hacer referencia a los descriptores de las competencias laborales que deben tener los asesores comerciales:

- **Manejo de la información:** Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone. Evade temas que indagan sobre información confidencial. Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no. Transmite información oportuna y objetiva. (DECRETO NACIONAL 2539 DE 2005).

- **Orientación de servicio al cliente:** Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad. Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros. (DECRETO NACIONAL 2539 DE 2005).

- **Trabajo en equipo y cooperación:** Trabajar con otros para conseguir metas comunes. Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales. (DECRETO NACIONAL 2539 DE 2005).

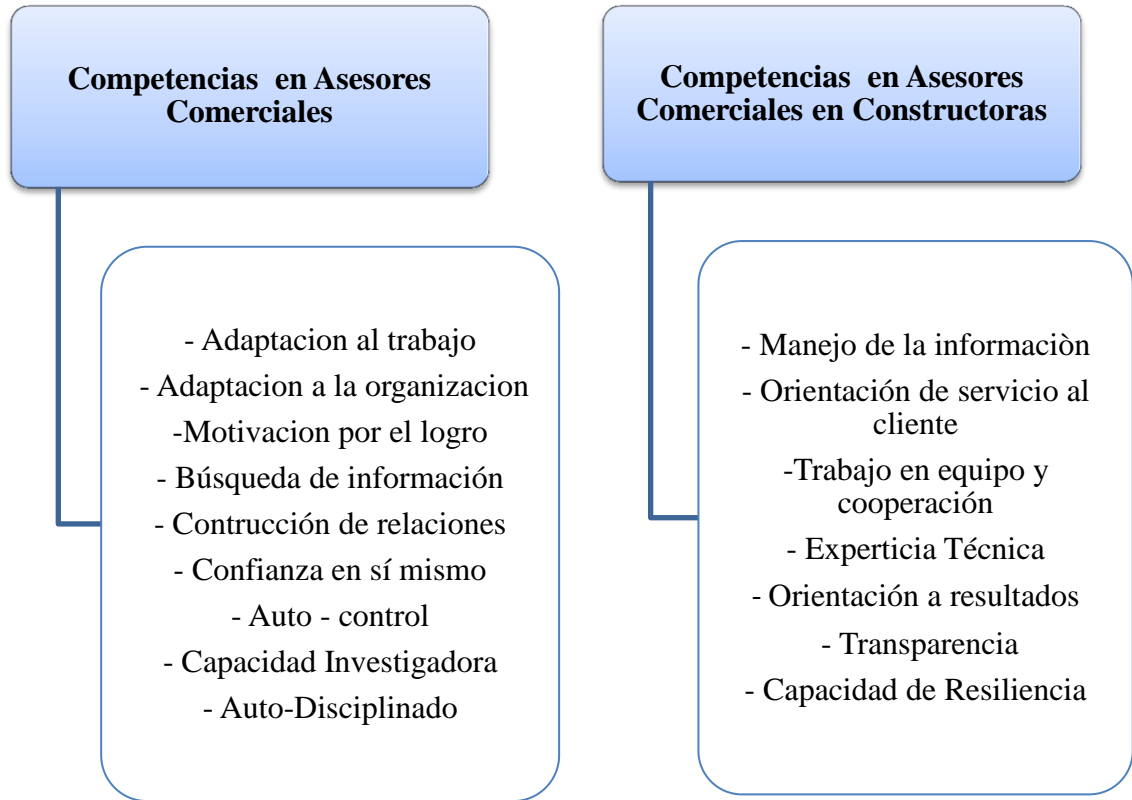
- **Experticia Técnica:** Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. Capta y asimila con facilidad conceptos e información, aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas, analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización, comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado, resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos. (DECRETO NACIONAL 2539 DE 2005).

- **Orientación a resultados:** Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad, cumple con oportunidad en

función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas, asume la responsabilidad por sus resultados, compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos, realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan. (DECRETO NACIONAL 2539 DE 2005).

- **Transparencia:** Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental. Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora, demuestra imparcialidad en sus decisiones, ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables, utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio. (DECRETO NACIONAL 2539 DE 2005).

- **Capacidad de resiliencia:** La resiliencia es la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse bien ante las tragedias, los traumas, las amenazas o el estrés severo. Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro, son capaces de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis, saben controlar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión, tienen un optimismo realista. Es decir, piensan que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías, se consideran competentes y confían en sus propias capacidades, son empáticos. Es decir, tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas, son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas. (Muñoz, 2013).



*Figura 2. Primera parte.* Cualidades de un buen vendedor. Recuperado de:

<http://pymerang.com/gestion-y-administracion-de-negocios/ventas/314-asesor-comercial>

## 11. Conclusiones

Teniendo en cuenta las características fundamentales evidenciadas en la investigación, es importante que en el momento de realizar una selección de un asesor comercial direccionado al área de ventas en las constructoras de Medellín, se definan cuáles son las competencias laborales principales que debe tener dicho candidato, para que pueda desempeñar su cargo adecuadamente.

Después de realizar las entrevistas semi estructuradas y las observaciones a los asesores comerciales en el desarrollo de sus actividades, se evidencia que el buen manejo de la información facilita una relación de confianza a nivel comercial, ya que durante la negociación e inclusive hasta la entrega del inmueble el cliente brinda información confidencial necesaria para el buen proceso del negocio. Por otro lado, la orientación de servicio al cliente permite ofrecer el producto que se acomode totalmente a las necesidades puntuales que manifieste el cliente y de esta forma generar un nivel de satisfacción mas alto en la compra.

El trabajo en equipo y cooperación permite unificar metas y generar confianza en el equipo de trabajo, que permita brindar un servicio claro y conciso. Adicionalmente la experticia técnica, facilita la labor cotidiana de los asesores, ya que generan credibilidad de cara al cliente y a sus colegas.

La orientación a los resultados, permiten tener claridad en las metas y la forma en la que se pueden cumplir siendo cada vez mas competitivos. Así mismo, la transparencia, brinda posibilidad de ofrecer información adecuada, con un alto nivel de veracidad, siendo muy objetivos en sus decisiones.

Y finalmente la capacidad de resiliencia permite aprender de los errores y dificultades que se pueden generar en el proceso, y aprender de estas para optimizar futuras negociaciones.

Por otra parte no solo es necesario evidenciar que competencias se deben tener, también es importante tener en cuenta que resultados espera la constructora de los candidatos y como puede fortalecer las competencias que mejoran su desempeño, cerrar brechas y desarrollarlas.

En cuanto al desarrollo de las competencias, las compensaciones salariales o reconocimientos, juegan un papel fundamental, es por ello, que se deben presentar planes de incentivos a los candidatos, donde, no se generen inconvenientes con los asesores que ya tienen un buen tiempo laborando en la compañía. No solo con ellas, los planes de estímulos e incentivos deben ser equitativos.

La gran mayoría de los asesores comerciales tienen un gran interés en interactuar con la clientela objetiva, es por ello que las constructoras, no deben delimitar su espacio de desarrollo, permitiéndoles innovar y ser creativos, acorde a las políticas de la compañía.



## 12. Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones sugeridas respecto a la detección, análisis y desarrollo de las competencias laborales en asesores comerciales direccionados al área de ventas de la ciudad de Medellín, es viable:

Sean definidas por la organización las competencias que esperan que sus asesores comerciales resalten durante su labor.

La elaboración de un plan de trabajo y estructuración del perfil de los asesores comerciales, basados en las políticas, misión, visión, establecidas por la organización, que permitan diseñar un estándar de medición de cara a la labor y cumplimiento de metas de los asesores comerciales.

Si en la organización existe un diseño del cargo estructurado para los asesores comerciales, es posible generar planes y estrategias que faciliten el desarrollo de las competencias basadas inicialmente en los asesores que ingresan a la organización, y acoplándolas gradualmente a los asesores que ya están dentro.

Adicionalmente se pueden establecer planes de formación, capacitación y entrenamiento, para lograr que los asesores comerciales de la organización, desarrollen la orientación al servicio, el trabajo en equipo (que tienden a desmejorarse con los planes de remuneración), y la orientación al logro.

Anualmente se puede realiza una medición de los indicadores establecidos, con los asesores comerciales, basados en el desempeño de los mismo, con el fin de direccionar las capacitaciones, y mejorar el ambiente laboral.

## Referencias

- Aguado, D. & Arranz, V. (2005). Desarrollo de competencias mediante blended learning: Un análisis descriptivo. *Pixel-Bit Revista de Medios y Educación*, 26, 1-12. Recuperado de <http://www.rieoei.org/deloslectores/1118Arranz.pdf>
- Alles, M.A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Gránica.
- Álvarez, C., Duque, M., & Mejía, M. (2006). *Impacto de las competencias personales y laborales en el logro de resultados dentro de las organizaciones estudio de casos en algunas empresas del Valle de Aburra* (Tesis de grado no publicada). Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.
- Arango, S.M., Barrera, A.C., & Cardona, V.M. (2008). *Acciones pedagógicas que se pueden implementar para desarrollar las competencias de orientación al servicio, negociación y liderazgo* (Tesis de grado no publicada). Universidad de San Buenaventura, Medellín.
- Archanco, R. (2011, 9 de agosto). Qué es gestión del conocimiento [Bitácora electrónica]. Recuperado de <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-gestion-del-conocimiento/>
- Aristizabal, E. & Quiceno, M. (2011) *Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones* (Tesis de grado no publicada).
- Blanco, A. (2008). Flexibilidad y competencias profesionales: Una perspectiva organizacional integradora. *Revista Icade*, 75, 249-266.
- Boyatsis, R. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 247-258.
- Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(1), 44-53.
- Canovas de Moura M. & Bitencourt, C. (2006). Estrategia y desenvolvimiento de competencias gerenciales. *Revista de RAE*, 5(1), 0-0.
- Chiavenato, I. (1998). *La administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

- Cortada, N. (2005). *Técnicas psicológicas de evaluación y exploración*. Madrid: Trillas
- Dutra, J. S., Fischer, A. L., Ruas, R. L., & Nakata, L. E. (2008). La absorción del concepto de competencia en Gestión Humana: La percepción de profesionales y las directrices adoptadas por las empresas. En J. S. Doutra, M. T. Leme, R. Lima (Eds.). *Competencias: Conceptos, métodos y experiencias* (pp. 32-60). São Paulo: Atlas.
- Enríquez, A. & Castañeda, D.I. (2006). Estado actual de la investigación en Psicología Organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1), 77-85.
- Enríquez, A. & Rentería E. (2006). Evolución del Proceso de Selección para cargos gerencial, comparación entre las prácticas llevadas a cabo en 1997 y 2006 en la ciudad de Cali (Tesis de grado no publicada). Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Bogotá.
- Enríquez, A. y Rentería E. (2007). Estrategias de Aprendizaje para la Empleabilidad en el Mercado de Trabajo de Profesionales Recién Egresados (Tesis de grado no publicada). Universidad Javeriana, Bogotá.
- Escuela Superior de Administración Pública. ESAP. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Departamento Administrativo de la Función Pública. DAFP.
- Gallart, M.A. & Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: Tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 6(2), 10-15.
- García, J. (2004). Estudios descriptivos. *Nure Investigaciones*, 7, 1-3. Recuperado de <http://webpersonal.uma.es/~jmpaez/websci/BLOQUEIII/DocbIII/Estudios%20descriptivos.pdf>
- García, M. (2006) *Estrategias De aprendizaje para el desarrollo de competencias gerenciales en directivos universitarios* (Tesis de maestría no publicada). Universidad del Valle, Cali.
- Gestión Empresarial. (2011, 9 de noviembre). Elementos [Bitácora electrónica]. Recuperado de <http://gestionempresarial96.blogspot.com/2011/11/elementos.html>
- Grosso, F. (2009, 7 de mayo). *Cómo notificar a los candidatos que fueron seleccionados y a los que no lo fueron* [Bitácora electrónica]. Recuperado de

<http://losempleadosensunegocio.blogspot.com/2009/05/cuando-entreviste-los-finalistas-debera.html>

Gutiérrez, A. (2010). La Psicología y la empresa. Selección de Personal. Artículo de Reflexión.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill.

Hogan, T. (2004). *Pruebas psicológicas, una introducción práctica*. México: Manual Moderno.

Kotler, P. & Armstrong, G.M. (2003). Fundamentos de marketing. México D.F.: Pearson Educación.

Le Blanc, G. (1973). *Psicosociología de la venta*. Madrid: Marova.

Le Bortef, G (1994). De la competente. París: Les Editions d'Organisations.

Le Bortef, G (1996). De la competence a la navigation professionnelle. París: Les Editions d'Organisations.

Le Bortef, G (2002). Ingeniería de la Competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Lévy- Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.

Malvezzi-S. (2005). *Psicología Organizacional, de la administración científica a la globalización: Una historia de desafíos* (Texto para clase). Universidad católica de Sao Paulo, Brasil.

Maura, V. (2002). Que significa ser un profesional competente. Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45-53.

McClelland, D. (1989). Efectos cognitivos sobre la motivación: Estudio de la Motivación Humana. Madrid: Narcea.

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.

Muñoz, A. (2013). ¿Qué es la resiliencia?. Recuperado de [http://motivacion.about.com/od/psicologia\\_positiva/a/Que-Es-La-Resiliencia.htm](http://motivacion.about.com/od/psicologia_positiva/a/Que-Es-La-Resiliencia.htm)

- Olaz, F. O. (2013). Autoeficacia, diferencias de género y comportamiento vocacional. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 6 (13). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/aolazf5731104103/texto.html>
- Pat, V.G., Caamal, I., & Ávila, J.A. (2009). Análisis de los niveles y enfoques de la competitividad. *Políticas Públicas y Economía*, 63-76. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1221/1221.zip>
- Polanco, N. V. (2006) *Selección de personal basada en competencias laborales. Caso: Almacenes Magno Mercantil S. A.* (Tesis de maestría no publicada). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José: IICA.
- Souza, J. (2004). *Competencias. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.* Sao Paulo, Ediciones. Atlas S.A.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work.* Nueva York: John Wiley and Sons
- Tobón, S., Pimienta, J. & García Fraile, J. A. (2010). *Secuencias didácticas: hacia el aprendizaje y evaluación de competencias.* México: Pearson.
- Vargas, J. G. (2010). Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Actas del X Congreso Internacional Retos y Expectativas de la Universidad*, Guadalajara, México. Recuperado de [http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%203/Mesa3\\_28.pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%203/Mesa3_28.pdf)
- Vega, Botello, & Nuñez. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital Tipo 1. *Revista Theoria*, 17(2), 61-76.
- Vásquez, F. J. (2006). *Modernas estrategias para la enseñanza.* México: Euroméxico.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directas.* México: Pearson Prentice Hall.
- Zarifian, P. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productos.* Montevideo: Cinterfor.

## Anexo N° 1

### Entrevista Semiestructurada Asesores Comerciales

#### Objetivo General

Describir las competencias laborales de asesores comerciales direccionados al área de ventas en dos Constructoras establecidas en la ciudad de Medellín.

**Años de experiencia:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

1. ¿Considera que un asesor comercial debe vender un producto, sin darle importancia la verdadera necesidad del cliente? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?
2. ¿Las metas claras establecidas por la organización, permiten que un asesor comercial realice esfuerzos adicionales para asegurar la satisfacción del cliente? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?
3. ¿Es importante que un asesor comercial, tenga una respuesta asertiva, a las quejas o problemas que tenga un cliente? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Por qué?

4. ¿Es pertinente que un asesor comercial se responsabilice personalmente, frente al servicio que está prestando? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?
5. Dedicar tiempo extra a los clientes exponiendo la vida personal, ¿se puede considerar como un valor agregado al servicio que se está prestando? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?
6. Recuerda usted algunas situaciones en donde....
- Tuvo que manejar a un cliente difícil Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Qué actitud tomo usted frente a la situación?
  - Tuvo que iniciar un primer acercamiento con un cliente: Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Cómo abordo la situación?
  - Tuvo un cliente por un tiempo muy prolongado ¿Cómo ha hecho para mantener la relación? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Qué aspecto considera usted fundamental en el manejo de las relaciones con los clientes?
7. ¿Recuerda alguna situación en que haya tenido que resistir una presión para cumplir una meta y mantenerla en el tiempo? Donde los resultados no fueron los esperados Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Cómo la manejo?
8. Es conveniente decir, qué es necesario actuar en contra de sus convicciones para acatar las órdenes dadas por un superior. Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿Por qué?

9. ¿Qué debe caracterizar a un asesor comercial? ¿Por qué?
10. ¿Qué es lo que más debe de disfrutar un asesor comercial en el momento de ofrecer una asesoría o cerrar una negociación? ¿Por qué?
11. ¿Conoce las competencias laborales que se aplicarían en su cargo? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_  
¿Cuáles son?
12. Que competencia cree usted que es la que más se evidencia en el momento de hacer una negociación o atender un cliente?

Muchas gracias por la colaboración prestada.



N	AUTORES	TITULO	EDIT	PAIS	AÑO	CAPITULO Y NOMBRE	PAG	PALABRAS CLAVES	IDEA PRINCIPAL	BIBT	R,ART,L,T.
1	Le Boterf, G.	Ingeniería de las competencias		España	2000			Competencias, evolución, actividades, formación, programación, equipamientos, mantenimiento y desarrollo.	El libro es un informe de las actividades personales y experiencias formativas de LE Boterf seguido de 200 fichas de estilo didáctico que vienen a ser herramientas de desarrollo de competencias.		Libro
2	Colección general	Desarrollo de competencias: Teoría y Practica:	Leartes	España	2010			Competencias, desarrollo, practica, balance,		USB (Sede San Benito)	Libro

		balance, proyecto profesional y aprendizaje basado en el trabajo.						aprendizaje			
3	Le Blanc, Gabrielle	Psicología de la venta					63 - 113			USB (Sede San Benito)	Libro
4	Urdaleta Bailén, Orlando	Psicología Organizacional, aplicada a la gestión del capital humano	3R Editores	Colombia	2006	Capitulo 10 Las competencia Laborales y la Gestión	243 - 263	capital humano, competencias, gestión, motivación, aptitudes,	Esta Obra compila una serie de investigaciones realizadas por		Libro

						del Capital Humano		actitudes	el autor en el medio empresarial, y está dirigida a la orientación del capital humano		
5	Alles, Marta Alicia	Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias						Dirección, competencias, gestión humana		Biblioteca UPB	Libro
6	Hurtado Beltran, Mario Fernando	Emprendimiento y competencias laborales una estrategia para el crecimiento integral	Ilustración	Colombia	2009			Emprendimiento, competencias, desarrollo		Biblioteca UPB	Libro

		de la sociedad									
<b>N</b>	<b>AUTOR</b>	<b>TITULO DEL ARTICULO</b>	<b>TITULO REVISTA</b>	<b># REV</b>	<b>PAG</b>	<b>PAIS</b>	<b>PALABRAS CLAVES</b>	<b>IDEA PRINCIPAL</b>	<b>AÑO</b>	<b>BIBLI</b>	<b>MARCO</b>
1	Gallart, M.A., Jacinto, C.	Competencia Laborales	Boletín Educación y Trabajo		2-6	España	Competencias, habilidades, cualificaciones, capacidades, recursos, roles.	Los autores aportan conceptos sobre la noción de competencias, situándola "a medio camino entre los saberes y las habilidades concretas: la	1995		Revista

								competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento".			
2		Gestión Humana basada en competencias construcción afectiva al logro de los objetivos organizacionales	Revista Universidad EAFIT	119	63-71	Colombia	Competencias, conocimientos, logros, efectividad		2010	USB (Sede San Benito)	Revista

3	Restrepo de O, Ravagal y Vega	Modelo organizacional tendiente a potencializar el talento humano y mejorar su productividad	Scienhtia et technica	41	15-148	Colombia	Modelo organizacional, potencial, talento humano		2009	USB (Sede San Benito)	Revista
4		Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia.	Acta Colombiana de Psicología	9	77-85				2006	USB (Sede San Benito)	Revista

5	Blanco Petro, Antonio	Flexibilidad y competencias profesionales: Una perspectiva organizacional integradora	Revista Icade	75		España	Flexibilidad, competencias		2008	Biblioteca UPB	Revista
6	Rodríguez Parra, Roque	Competencias para el cambiante mundo laboral	Revista Desarrollo y Gestión	4		Colombia	Competencias, ideas, innovación	Generar ideas e inquietudes, sobre la necesidad de que gestión humana este a la par de la evolución del mundo laboral, para optimizar los posibles resultados de los empleados	2009	Biblioteca UPB	Revista

								y empresas como tal			
7	Sánchez, Carlos Alberto	Aprendiendo a entrenar a sus vendedores: programa diseñado por tiempo de mercadeo	Revista Tiempo de mercadeo	5	14-15	Colombia	Mercadeo, optimización		2009	Biblioteca UPB	Revista



8	Castro Salino, Alejandro	Revisión constructiva de las competencias culturales de los lideres mediante el inventario de adaptación cultural	Revista Canales de Psicología	27		Colombia		Consisten en construir y validar el inventario, en idioma español para evaluar variables culturales predictorias de la adaptación de los lideres migrantes	2011	Biblioteca UPB	Revista
9	Roldan Gómez, Ignacio	Competencias profesionales: una propuesta de ciencias administrativas	Revista Educación y educadores	8	45-46	Colombia	competencias, desempeño, profesionales	Las competencias propositivas, argumentativas e interpretativas son fundamentales para el buen	2012	Biblioteca UPB	Revista

								desempeño de los profesionales			
--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------------	--	--	--

NÚM	TITULO	AUTOR (ES)	AÑO DE PUBLICACIÓN	PAG	IDEA PRINCIPAL	PALABRAS CLAVES	FUENTE	LIBRO/REVISTA/TESES
1	Aporte de la PNL al trabajo del vendedor	Gutierrez Botero, Claudio	1999		Planificacion del arte y ciencia de la excelencia personal	Programacion, sondeo, apoyo, cierre, sintonia cultural, sintonia personal, apariencia, tono de voz, objeciones.	USB (Sede San Benito)	Tesis de grado

2	<p>Rol del psicologo en los procesos de selección de personal, tradicional y por competencias dentro de las organizaciones.</p>	<p>Aristizabal, Quiceno</p>	<p>2011</p>	<p>Implementación de selección de por competencias en las empresas</p>	<p>Competencias, gestión humana, organización, entidad</p>	<p>USB (Sede San Benito)</p>	<p>Tesis de grado</p>
---	---	-----------------------------	-------------	--	--	------------------------------	-----------------------

3	Impacto de las competencias personales y laborales en el logro de resultados dentro de las organizaciones estudio de casos en algunas empresas del Valle de Aburra	Álvarez Muriel, Cesar Augusto, Duque Barrera, Matha Inés, Mejía Valencia, María Isabel	2006	31-112	Aplicación de investigaciones realizadas sobre clima laboral y desarrollo organizacional	Impacto, clima organizacional, competencias, motivacion, casos	Biblioteca UPB	Tesis de grado
---	--	--	------	--------	--	--	----------------	----------------

