

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

ANDREA CELESTE HERRERA SANDOVAL

CARNET 22233-10

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015

CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

ANDREA CELESTE HERRERA SANDOVAL

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

HUEHUETENANGO, FEBRERO DE 2015
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LICDA. SIOMARA ALEJANDRINA DEL VALLE CANO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LICDA. ARANKA MARIA POKUS YAQUIAN

Huehuetenango, 18 de noviembre de 2014.

Señores
Consejo de Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar, Campus Central.

Estimados señores:

En cumplimiento con la designación como asesor del trabajo de tesis del estudiante, Andrea Celeste Herrera Sandival con número de carné 2223310; me permito informarles que he procedido a revisar, discutir y asesorar el estudio denominado **"COMPETENCIAS LABORALES DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMERICA, AGENCIA HUEHUETENANGO."** Y en función de los cual estimo que cumple con los requisitos establecidos para su presentación ante el revisor nombrado, previo a optar al título de Psicóloga Industrial/Organizacional en el grado académico de licenciada.

Por lo anterior, recomiendo que dicho trabajo sea aceptado como tesis de graduación de la estudiante Herrera Sandoval.

Sin otro particular, me suscribo de usted muy atentamente,



Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano
Licenciada en Administración de Empresas
Colegiado No. 6471



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05746-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ANDREA CELESTE HERRERA SANDOVAL, Carnet 22233-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 05117-2015 de fecha 9 de febrero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"COMPETENCIAS LABORALES EN LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE BIMBO CENTROAMÉRICA, AGENCIA HUEHUETENANGO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de febrero del año 2015.



Irene Ruiz Godoy

MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

DEDICATORIA

A Dios:

Mi socorro has sido Tú, tu amor me sostiene cada minuto de mi vida, sé que seguirás cumpliendo tu propósito en mí. Gracias por tus mil bendiciones.

A mis padres:

Hugo Herrera, sé que desde el cielo está orgulloso de mí. A mi mami Carmen Sandoval por ser la mujer más valiente, ejemplar y luchadora, porque con su amor incondicional fue mi principal motor para poder culminar esta meta y honrarla.

AGRADECIMIENTOS

A Dios: por la vida que me ha dado, por rodearme de personas especiales y únicas, por su infinito amor y bondades en mi vida.

A mi mamá: gracias por su amor, dedicación, consejos, apoyo incondicional, palabras de aliento, por estar conmigo en este proceso, por hacer más fácil lo difícil y más liviano lo pesado. La quiero mucho y doy gracias a Dios por su vida.

A Familia Torrez Zea: por cobijarme en su hogar y hacerme parte de su familia, por su apoyo incondicional en todo, por estar siempre ahí. Gilmar, Erika, Nathalia, Javier y bebé, Dios bendice mi vida con su vida.

A familia Monroy Herrera: Walter, Rocío, María Rene y Diego gracias por su amor, cariño y apoyo en cada etapa de mi vida. Dios bendice mi vida con su vida.

A mis hermanos: Gabriel y Angie, muchas gracias por llenar mi vida de felicidad, amor, cariño y apoyo, son de bendición en mi vida. Los quiero mucho

A David: gracias por tu apoyo en todo y más que en todo, por tu paciencia, por llenar mis días de felicidad y amor

A mis Amigos: Estefany Hernández, Belén Camas, Tatiana Gregg y Kennet López. Gracias por su apoyo, comprensión, cariño y por esta amistad incondicional, gracias por hacer de esta aventura algo extraordinario e inolvidable, los quiero mucho.

RESUMEN

Las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos, tomando en cuenta que el concepto de éstas, que actualmente existe, es totalmente diferente al utilizado en años anteriores, puesto que cuando se habla de ser competente en el ámbito laboral, se refiere a los conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional.

El presente estudio titulado Competencias Laborales en los colaboradores del departamento de Ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia De Huehuetenango, de tipo descriptivo, tuvo como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa. Para la realización del mismo, se trabajó con una muestra de 25 vendedores, a los cuales les fue aplicado un instrumento para la detección de competencias laborales de vendedores de autoría propia, el cual consta de 33 ítems de escala Likert

Los resultados que se obtuvieron responden al objetivo planteado en la investigación, pues se demostró que los colaboradores poseen las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos, lo cual se refleja en la productividad de la empresa. Teniendo la puntuación más alta el indicador Ser, que abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; el punteo más bajo lo obtuvo el saber, que

incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de sus funciones.

Se pudo determinar que no existe una diferencia significativa en los resultados pues los tres indicadores se encuentran dentro del rango alto de la ponderación. Por lo cual se deduce que el ser, saber y hacer están en los niveles altos de ponderación según el instrumento, esto indica que los niveles de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de los sujetos evaluados son satisfactorios para el puesto que desempeñan.

ÍNDICE

I.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Competencias laborales.....	14
1.1.1. Clasificación de las competencias laborales.....	20
1.1.2. Niveles de las competencias laborales.....	25
1.1.3. Identificar las competencias laborales.....	29
1.1.4. Adquisición de las competencias laborales.....	37
1.1.5. Beneficios de las competencias laborales.....	38
1.1.6. Gestión de Recursos Humanos por competencias.....	40
1.2. Vendedor.....	43
1.2.1. Definición de vendedor.....	43
1.2.2. Personalidad de un vendedor.....	45
1.2.3. Tipos de vendedores.....	46
1.2.4. Tipos de ventas.....	48
II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	51
2.1. Objetivos.....	53
2.2 Elemento de estudio:.....	54
2.3. Definición de Elemento de estudio:.....	54
2.3.1 Definición Conceptual:.....	54
2.3.2. Definición operacional:.....	54
2.4 Alcances y Límites:.....	55
2.5 Aporte:.....	56
III.MÉTODO.....	58
3.1 Sujetos:.....	58
3.2. Instrumento:.....	58
3.3. Procedimiento:.....	60
3.4 Tipo de Investigación, Diseño y metodología estadística:.....	61
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	63
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	71
VI. CONCLUSIONES.....	78
VII. RECOMENDACIONES.....	79
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	80
ANEXOS.....	84

I. INTRODUCCIÓN

Competencia laboral es la capacidad que posee una persona para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, las funciones inherentes al puesto de trabajo. El recurso humano, es parte fundamental en el desarrollo y éxito de cualquier institución, sin importar el tamaño de la misma, partiendo de ese rol tan importante que el colaborador juega en el progreso empresarial, surge la necesidad de tener personal altamente competente y capaz de cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Las competencias laborales en la actualidad juegan un papel relevante en materia de recursos humanos, puesto que al hablar de ser competente en el ámbito laboral, se refiere a los conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional.

Durante muchos años la administración, gestión de recursos humanos y los procesos de reclutamiento y selección se han realizado de manera empírica dentro de las empresas, descartando el soporte técnico-científico que lo anterior merece. Sin embargo con la globalización, haciéndose cada vez más presente en el mercado guatemalteco, se hace necesario tecnificar los procesos de gestión y planeación del recurso humano acorde a la necesidad para estar a la altura de dichas exigencias.

Para lograr un nivel competitivo, las competencias laborales se han convertido, en las empresas, en un aspecto necesario en los últimos tiempos; pues se pretende que el recurso humano esté preparado para cumplir con las expectativas que la empresa demanda hacia el alcance de sus metas.

El conocer las competencias de un colaborador, permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones. De igual manera es necesario enterarse de cuáles son las competencias requeridas para un cargo específico, pues esto en conjunto garantiza para la empresa el crecimiento y productividad de la institución. La competencia es la suma de la eficacia de la personalidad necesaria para un puesto de trabajo y realizar exitosamente una misión en un área determinada de la empresa, garantizando el éxito de su función y por consiguiente para la empresa.

La importancia del presente estudio fue identificar y conocer las competencias laborales de los colaboradores del departamento de ventas de una empresa panificadora reconocida a nivel nacional e internacional, en su agencia departamental de Huehuetenango.

Con el mismo interés en el tema de las competencias laborales en los colaboradores de las empresas, se han realizado varios estudios en el ámbito empresarial de Guatemala, así como también estudios de categoría internacional, todos con el objetivo común de darle el valor que merece esta variable de estudio.

Varios autores e investigadores guatemaltecos, han estudiado esta variable desde varios puntos de vista y enfoques relacionando las competencias laborales con algunas otras variables importantes en ámbito laboral y de recursos humanos. Dentro de estas investigaciones se pueden mencionar:

Contreras (2004) en su tesis de tipo descriptiva, fijó como objetivo principal identificar las competencias laborales del personal del departamento de compras de las empresas guatemaltecas fabricantes de producto cosmético. Para recabar la información se utilizó como instrumentos de investigación una entrevista dirigida y un cuestionario. Los sujetos fueron 42 personas clasificadas de la siguiente manera: 11 jefes del área de recursos humanos, 11 jefes del departamento de compras y 20 asistentes de compras. Los resultados lograron identificar y establecer las competencias laborales para las diferentes actividades que realizan los puestos del departamento de compras de las empresas en mención; las cuales fueron: negociación, calidad de trabajo, habilidad analítica y profundidad en el conocimiento del producto. Se concluyó que los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas requieren la atribución de los cargos del departamento de compras, elaborando un análisis y descripción de los mismos. Se recomendó aportar una matriz de competencias que se ajusta a las necesidades del puesto y que podrá servir de guía para el análisis de los demás puestos de la empresa, así como una breve definición de las competencias identificadas.

Por otra parte, Cifuentes (2004) realizó un estudio de tipo descriptivo, sobre el concepto de gestión por competencias al proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas de

servicios compartidos, de compañías multinacionales petroleras que operan en Guatemala. Para esto, tomó como muestra a los Gerentes de Recursos Humanos y Gerentes de Línea de dos compañías de servicios compartidos, que operan en Guatemala. Incluyó dos Gerentes de recursos humanos y 18 Gerentes de Línea de las dos empresas, a los cuales les aplicó un cuestionario para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias genéricas requeridas para ocupar puestos dentro de este tipo de organizaciones. Asimismo, se les realizó una entrevista a los dos Gerentes de Recursos Humanos con el fin de determinar el actual proceso de reclutamiento y selección que realiza cada una de las organizaciones y poder determinar la forma en la cual puede integrarse la gestión por competencias. En base a los resultados, llegó a la conclusión que para poder integrar un modelo de gestión por competencias a los procesos de reclutamiento y selección en las empresas de servicios compartidos, es necesario primero identificar las competencias y el nivel de desarrollo requerido de las mismas, que los candidatos deben poseer para que una vez que lleguen a formar parte de la fuerza laboral, puedan contribuir a alcanzar los objetivos de la organización. Las conclusiones determinan que las competencias genéricas deben llegar a formar parte de la cultura organizacional de la empresa. Para asegurar lo anterior, se recomienda herramientas tales como la entrevista por competencias, para poder reforzar el actual proceso de reclutamiento y selección de personal que se utiliza en cada una de las organizaciones

En la misma línea, Torres (2005) documentó una descripción de puestos para el área de logística de una corporación dedicada a la venta de aguas gaseosas, bebidas energéticas y otros. Con el fin de apoyar al departamento de recursos humanos en el desempeño de sus labores y a la vez tener una información actualizada de dicho departamento. Se llevó a cabo con 10 empleados

del departamento de logística de dicha corporación. Luego de haber recopilado la información para la descripción de puestos, los resultados concluyen que es posible identificar las competencias laborales mediante un enfoque funcionalista, realizado a través de un mapa funcional. El autor recomendó utilizar las Competencias Laborales para apoyar la gestión de Recursos Humanos en los procedimientos de selección, contratación y capacitación del personal del departamento de Logística.

De igual forma Alvarado (2006) realizó un estudio de tipo descriptivo, donde se planteó como objetivo determinar la eficacia de la selección de personal en el ingenio San Diego a través de la búsqueda de las competencias específicas de los puestos en la fábrica. El estudio contó con la participación de 90 jóvenes. Con el objeto de listar las habilidades de los colaboradores de la fábrica del Ingenio, se realizó un formato que incluyó el puesto, la función, las actividades diarias, las habilidades y destrezas que los mismos trabajadores consideraron y una observación dentro del área de trabajo de cada puesto. La metodología que se utilizó para la actualización del manual de puestos de la fábrica fue la siguiente: revisar y analizar el manual de puestos actual, determinación de las necesidades de modificación y comunicación de los resultados del análisis al jefe inmediato; luego se realizaron las entrevistas y observaciones al personal escogido para este proyecto. Se concluyó con este estudio que el 57% de los trabajadores poseen las competencias generales que el sistema ISO 9000 - 2000 requiere para realizar las funciones que competen a cada área y este resultado ayudó a desarrollar un sistema de búsqueda de información más eficaz y confiable de carácter psicológico. Los resultados son los plasmados en el manual denominado “Competencias Específicas” de los puestos del área de fábrica del

Ingenio San Diego; partiendo de los resultados se recomendó utilizar el manual de competencias para la mejor selección de personal en el área de fábricas del ingenio.

Por su parte Bethancurt (2010) tuvo como objetivo de estudio proponer un instrumento de evaluación del desempeño basado en competencias laborales para el personal de ventas de una empresa comercial. Los sujetos de estudio estuvieron comprendidos por el personal de ventas de la empresa comercializadora, seis Gerentes de área y quince Jefes de área. Para alcanzar el objetivo de la investigación, se aplicó el instrumento al 100% de la población. Los resultados determinan que las competencias mínimas necesarias del personal de ventas de una empresa comercial son: iniciativa, orientación a resultados, orientación al cliente interno y externo, perseverancia, comunicación y productividad. Se concluyó que a través de las encuestas realizadas a los sujetos se obtuvo la información necesaria para la realización del instrumento y luego se recomendó al Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el Jefe y Gerente de área considerar realizar la evaluación del desempeño basada en competencias laborales para el personal de ventas, utilizando la propuesta de dicho estudio

En la misma línea de ideas Córdón (2010) se planteó como objetivo general, identificar la diferencia en el desempeño del personal contratado con el sistema de selección basado en competencias y el sistema tradicional de selección en una empresa de servicio agroquímico de la ciudad capital; el instrumento para medir el desempeño fue ideado por la investigadora, el cual constó de veinte parámetros. La muestra utilizada para este estudio fue integrada por cincuenta colaboradores de ambos sexos, los cuales pertenecen al área administrativa de esta empresa. La

investigación fue de tipo Ex post facto con un diseño de comparación de dos grupos estáticos. Los resultados fueron satisfactorios ya que en su mayoría obtuvieron la puntuación esperada lo que significa que tanto un sistema tradicional de elección de personal como un proceso basado en competencias son igualmente efectivos. En base a los resultados obtenidos, se concluyó que no existe diferencia estadísticamente significativa al nivel de 0.05 en el desempeño del personal contratado por medio de un sistema de selección de personal por competencias actual y el sistema de selección tradicional anteriormente utilizado en la empresa de servicio agroquímico. Se recomendó para la empresa utilizar un proceso basado en competencias como complemento del proceso tradicional para contratar personas para puestos administrativos los cuales requieran competencias específicas.

No obstante Cojulún (2011) realizó una tesis que tenía como objetivo determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección del personal. Los instrumentos utilizados para recopilar información fue una entrevista dirigida de ocho preguntas y un cuestionario con escala de likert que consta de diez preguntas de diferentes opciones, las cuales se aplicaron a una muestra de 3 sujetos, de nivel medio y alto de la sucursal Las Palmas. Este estudio es de tipo descriptivo y a estadística manipulada fue significación y fiabilidad de diferencia de media aritmética en muestras independientes. Los resultados presentaron a través de un cuadro comparativo entre el proceso de selección de personal sin competencias y el proceso selección por competencias laborales, consiguiendo una diferencia en los pasos y las técnicas que se manejan. Después de analizar los resultados, se llegó a la conclusión que existe una diferencia en el proceso de selección tradicional y el proceso de selección por competencias laborales. Desde el análisis de puesto, ya que en él se menciona las destrezas, conocimientos,

características, habilidades, actitudes y aptitudes que se solicitan del candidato. Se le recomendó añadir pruebas psicométricas la cuales puedan medir las aptitudes y actitudes del candidato.

De igual manera Escobar (2012) en su estudio de tipo descriptivo, tuvo como eje de estudio la medición de las competencias de 118 empleados bancarios de 20 agencias. Tuvo como objetivo el análisis de la relación existente entre las competencias laborales y las funciones asignadas a puesto de trabajo. Los resultados indican que los empleados no se sienten identificados con su trabajo y creen que sus competencias laborales no están siendo puestas en práctica. Con base en eso se concluyó que las funciones asignadas a los puestos, no se adecúan a las competencias laborales, debido a que en el trabajo de campo se reflejó que las competencias que los compañeros/as de trabajo reconocen, no responden a funciones asignadas a los puestos, es decir, son actividades en las cuales demuestran competencias pero ajenas al puesto que desempeñan, lo que hace entrever el desfase entre las actividades del puesto trabajo y las competencias laborales; llegando a esta conclusión se recomendó realizar una selección de personal y contratación de acuerdo a competencias laborales a través de un manual de selección de personal basado en competencias laborales

Las competencias laborales han causado interés tanto a autores e investigadores nacionales como a nivel internacional, muestra de ello son los siguientes estudios en los cuales se ha indagado a profundidad las competencias laborales y su relación e influencia con otras variables.

Bonilla y Navarrete (2004) buscaron conocer el perfil de competencias gerenciales de los gerentes de hoteles 5 estrellas de la Ciudad de México, D.F, México. Esta investigación fue de tipo descriptiva exploratoria, para lograr su objetivo, se utilizó un instrumento de tipo escala de Likert llamado Competing Values Framework (CVF) el cual consta de 113 oraciones, se aplicó a una población de 76 gerentes de hoteles. Los resultados reflejaron que de acuerdo a los gerentes, el orden en cada grupo ha desarrollado los modelos de competencias gerenciales es completamente inverso. Concluyeron que los gerentes poseen un perfil que se caracteriza por tener principalmente desarrollado el modelo de relaciones humanas, seguido por el proceso interno, modelo de metas racionales y por último el modelo de sistemas abiertos y recomendaron conocer las competencias gerenciales que los gerentes esperan para los nuevos candidatos, de ésta manera ellos sabrán cuáles se deben desarrollar y estar mejor preparados para cubrir los puestos gerenciales.

En el mismo orden de ideas Álvarez, Gómez y Ratto (2004) realizaron, en Santiago de Chile, una investigación de tipo no experimental transaccional descriptiva, que consistió en determinar cuáles son las competencias que poseen los estudiantes de cuarto y quinto año de la carrera de Psicología Industrial / Organizacional en comparación con las competencias requeridas en el mercado laboral chileno. Para desarrollar la investigación se usaron una serie de cuestionarios creados por los investigadores tomando como referencia un diccionario de competencias para seleccionar las básicas y más importantes; estos instrumentos fueron aplicados a gerentes, jefes y consultores de diversas empresas. Simultáneamente se aplicaron estos instrumentos a los estudiantes de cuarto y quinto año de una universidad privada. Con la elaboración de este estudio se concluyó que las cuatro competencias necesarias para competir en

el mercado chileno son: confianza, innovación, trabajo en equipo, visión global; de estas competencias mencionadas como relevantes, los resultados indican que los estudiantes de la universidad privada cuentan con tres de ellas, es decir, que los estudiantes se encuentran preparados para competir en el mercado chileno. En base a ello se recomienda que los estudiantes puedan ser reforzados en esta competencia que carecen de una forma teórica sabiendo que al momento de la aplicación de la teoría pondrán a la vista los conocimientos adquiridos en su formación universitaria.

De la misma forma en Colombia López y Melba (2004) realizaron una investigación de tipo descriptivo con el título de competencias laborales del trabajador social desde el punto de vista del mercado laboral, enfocado en las competencias laborales concebidas por la Organización Internacional del Trabajo OIT; el objetivo de esta investigación fue conocer la estructura general de cada una de las áreas describiendo el perfil del cargo, las competencias básicas, genéricas y específicas se utilizó como técnica la encuesta, a partir de la entrevista estructurada a los jefes inmediatos del Trabajador social; la muestra estuvo conformada por 134 instituciones de las áreas de intervención en salud, laboral, desarrollo comunitario, familia y menor, rehabilitación y educación. Los resultados que se presentan, están fundamentados en conocer la estructura general de cada una de las áreas describiendo el perfil del cargo, las competencias básicas, genéricas y específicas. Se concluye que la presente es una fuente para adecuar la formación profesional a las necesidades del mercado de trabajo; orientar la oferta educativa hacia el logro de las expectativas y resultados que las empresas desean tener de la educación. La recomendación del autor es alinear la formación profesional que se les brinda de acuerdo a las exigencias del actual mercado laboral.

A sí mismo, Solano (2004) en su estudio realizado en Argentina, cuyo objetivo general fue analizar el ajuste entre las competencias del psicólogo y las necesidades de sus perfiles. La muestra con que se trabajó fue conformada por 109 empleadores de psicólogos de las distintas áreas, así como también 499 psicólogos a quienes se les aplicó una encuesta similar para obtener la propia autopercepción de las competencias. Los resultados indican que los graduando jóvenes poseen unas competencias laborales menores o menos aplicadas por el contrario los graduandos más antiguos con la puesta en práctica han desarrollado más y de una mejor manera sus competencias. Se concluyó que existe un desajuste entre las necesidades del mercado y la capacitación de los psicólogos ya que ellos auto perciben las carencias que poseen en distintas áreas de la psicología. Se recomienda poder determinar los contenidos a incorporar en los planes de estudio de las universidades y monitorear la calidad académica de los egresados, especialmente en carreras relacionadas con la salud pública.

Por su parte Saba (2007) basó su estudio en el proceso de selección por competencias en Colombia. Su objetivo principal fue describir la efectividad del proceso de selección por competencias de empresas del sector privado. Dicho estudio fue de tipo descriptivo y utilizó una entrevista estructurada. La entrevista fue un formato con 14 preguntas abiertas. Se entrevistó a cinco jefes de recursos humanos, todos especializados en esa área. El resultado fue el proceso de implementación de un modelo que les permitirá optimizar su método de selección. Concluyó que es necesario entrenar la fuerza laboral, de tal modo que el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo. Recomendó implementar, que previo a la instalación

del modelo se adapten a la naturaleza de la empresa, las visiones de los niveles directivos y las expectativas del personal.

De la misma forma Buritica (2012) realizó una investigación de tipo descriptiva cuantitativa, en la cual se buscó hacer una evaluación de competencias laborales en estudiantes de una ingeniería del departamento de Risaralda, Colombia. El objetivo se logró a través de utilizar un instrumento de tipo test llamado Inventario Bochum de Personalidad y Competencias, se aplicó a 60 estudiantes de la carrera y los resultados indicaron que el nivel de competencias evaluadas en los estudiantes de ingeniería en general se encuentran en un nivel medio bajo, siendo el liderazgo la competencia más desarrollada, pues está permitirá cumplir con los requerimientos del mercado laboral y cumplir con las expectativas de formación de la carrera. Finalmente, se concluyó que las habilidades sociales como trabajo en equipo y sociabilidad se encontraron que están en un nivel medio bajo de desarrollo de la competencias y recomendaron continuar con la aplicación de estas investigaciones al ingreso de nuevos estudiantes a la carrera y de igual forma al egresar, con el fin de medir resultados y realizar comparaciones que permitan rediseñar planes de acción que logren aumentar el nivel de desarrollo de competencias, incluyendo otras competencias laborales que puedan ser también de gran utilidad

Bajo este mismo contexto, Ruiz, Jaraba y Romero (2008) en Colombia realizaron una investigación descriptiva, con el objetivo determinar las competencias laborales exigidas a los psicólogos en el medio laboral actual. La muestra utilizada fue de 60 psicólogos, 28 en psicología industrial, 24 en educativa, 6 en clínica y 2 en social. Para la recolección de la

información se diseñó un instrumento tipo escala Likert, el cual tiene tres dimensiones (conocimientos, habilidades y actitudes). Los resultados revelan las competencias exigidas y demostradas por los psicólogos de profesión las cuales son saber, ser y hacer. Se concluyó que la formación de los psicólogos la cual está basada en las competencias laborales involucran las herramientas tecnológicas, habilidades, iniciativa solucionar problemas y principios fundamentales psicológicos que ayudan a realizar el trabajo de descubrimiento de la calidad humana y ética del profesional. Se recomienda un permanente proceso de autoevaluación y reestructuración de la institución académica de cara a las condiciones planteadas por su entorno social en sus diferentes dimensiones.

Los estudios nacionales e internacionales mencionados anteriormente, dan un aval al tema de competencias laborales, pues en la actualidad este tema en el entorno empresarial, ha generado un interés en los especialistas del área, por conocer esta variable de estudio desde otras perspectivas de investigación.

Actualmente las empresas están recurriendo a distintas estrategias con el fin de maximizar la eficiencia y la productividad de las empresas o corporaciones. Sin embargo, ningún resultado exitoso se podría obtener sin la participación del capital o recurso humano, que es el responsable final de la supervivencia, posicionamiento y dinámica de las empresas sin importar el tamaño o naturaleza de la misma. En consecuencia, si gran parte del componente está constituido por la gente, no es posible hablar de un buen desempeño sin las competencias laborales,

Posterior a la presentación de los estudios efectuados por distintos autores sobre el tema de investigación; se procede la presentación de la información que será de beneficio para continuar con este estudio y así ampliar los conocimientos, brindando así un fortalecimiento técnico y científico a la presente investigación.

1.1. Competencias laborales

En la actualidad son muchos los autores que hablan sobre competencias laborales, sin embargo pareciera que todos llegan a la conclusión de que las competencias laborales se están convirtiendo en una estrategia y herramienta que bien aprovechada garantizará muchos beneficios para cualquier institución, sin importar el tamaño o naturaleza de la misma.

Por lo tanto, se hace necesario conocer y comprender el concepto y el enfoque de competencias, pues entre muchas otras cosas, permite revalorizar el aporte humano a la competitividad organizacional. Según Alles (2011) competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

En general son varios los investigadores que coinciden en opinar que las competencias laborales constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros, de cualquier empresa.

Chávez (2004) indica que el propósito de cualquier organización es identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes para lograr ventajas competitivas, hacerlo de una manera eficaz y eficiente y obtener, mejorar y mantener el desempeño global de la organización y sus capacidades.

Las competencias son entonces, los talentos que ponen en acción las diferentes habilidades, destrezas, caracteres, valores y conocimientos de manera unificada, que tiene el ser humano en el ámbito personal, social y laboral. Según el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP- (2004) Competencias es: “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Vale la pena destacar, partiendo de lo antes mencionado, que la competencia laboral de los individuos, está conformada por las aptitudes, actitudes y la experiencia laboral en su conjunto, las cuales le han permitido desarrollar funciones laborales para el logro de las misiones profesionales definidas, en un sector, área o sub área de competencia.

Se puede decir entonces, que las aptitudes no son más que la suma de conocimientos, habilidades y destrezas. Que el conocimiento es la capacidad de comprender y explicar hechos, fenómenos, procesos, leyes y teorías; la habilidad se refieren a la capacidad mental de aplicar el

conocimiento en diversas aplicaciones como: la toma de decisiones, la solución de problemas y conflictos, y a los procesos de desarrollo socio- productivo; la destreza en cambio se refiere a la capacidad motriz de aplicar el conocimiento en diversas aplicaciones operativas como: capacidad de operar y mantener equipos, capacidad de manipular y dar mantenimiento a la herramienta de uso diario y otras actividades similares, en las cuales, con el nuevo concepto de competencia laboral, se requiere más que presionar u operar simples botones en forma inconsciente; las actitudes, conformadas a partir de los valores individuales y grupales, de las tendencias y formas de comportamiento personal; y la experiencia que no es más que la aplicabilidad de las anteriores, en el contexto laboral, para la obtención del rendimiento.

De esta manera se va adquiriendo paulatinamente (por la experiencia) o en forma sistemática (por proceso de capacitación) la capacidad de desarrollar funciones laborales, que le permiten el cumplimiento o logro de misiones profesionales preestablecidas en forma consciente o inconsciente, tanto a nivel de sectores o áreas como a nivel de una ocupación, posición laboral o puesto de trabajo en una organización.

Para el INTECAP (2004) las competencias laborales comprenden aspectos importantes tales como los siguientes:

a) Hacer (habilidades y destrezas)

Son las que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo, así como también un trabajo en el cual deba de aplicar su competitividad; así pues podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado. El obtener los resultados esperados o aún mejorados en cuanto a los cuantificados, hará del individuo una mejor persona no solo en lo personal sino que también en lo laboral, ya que le instará a continuar mejorando y ampliando sus habilidades pues con ellas podrá ejecutar labores con una mejor y más amplia capacidad y disposición total que le hará sentir que es capaz de alcanzar lo propuesto.

b) Ser (actitudes)

En cuanto a ésta se hace la observación que es la que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido; en la dirección de que esta es parte de su ser propio, de igual forma que podemos mencionar como una motivación personal o interna que el propio individuo genera para sí mismo. Así también se encuentra dentro de su banco de memoria como deberá reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante, siendo así como el mismo se agenciará de impulsos que lo lleven hacia el punto de cumplir o alcanzar las metas y objetivos mentalmente propuestos por sí solo.

c) Saber (conocimientos)

Agrupación de información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje; pero cabe mencionar que estos son mucho más que una base o conjunto de datos obtenido por diversos medios, podemos conceptualizar que los conocimientos son bases y puntos iniciales los cuales nos servirán y ayudaran a poder apreciar la posesividad de estos ya como conjunto mayor los cuales podemos aplicar ya en conjunto; dado esto pues de que, el conocimiento será de mucha utilidad siempre y cuando lo podamos usar atado a otra cantidad indefinida de conocimientos para formar un número mayor de estos, debido a que individualizado el conocimiento puede no estar al nivel de lo que se necesite alcanzar.

Partiendo de lo antes mencionado, se concluye entonces en que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, que se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Godoy (2014) afirma que todas las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado.

Dentro de las mejoras que el recurso humano ha demostrado desde hace ya varios años, según Godoy (2014) ha sido la explotación de las capacidades o competencias que se dan en cada individuo por diferente, siendo estas competencias una mejora completamente continua, ya que nos brinda una larga lista de actividades alcanzadas por el cumplimiento de estas competencias, pues estas son distintas en cada persona le permiten a la empresa aprovechar todas y cada una de estas en las diferentes áreas específicas de la misma; dado a los comportamientos observados en una realidad laboral diaria, en los cuales se ponen en juego diariamente las diversas competencias de cada ser (aptitudes, personalidad, capacidad, conocimiento).

En cuanto a la aplicación de las competencias menciona el mismo autor, que son las que dan por iniciada la característica personal de cada ser, ya que esta es la parte profunda u honda en la cual el ser da por inicio su comportamiento y así recorrer el camino de la obtención de conocimientos, experiencias y comportamientos los cuales prontamente aplicará en diversas situaciones o desafíos laborales.

La realidad que rodea las competencias laborales enmarca una evolución de las actitudes, conocimientos, habilidades y también las destrezas de cada ser; siendo esto necesario para que sean contemplados e integrados a los aspectos de formación cultural y educativa; con la sencillez de alternar mediante práctica y teoría. Se observa que las competencias no son tomadas como una obligación dentro del puesto de trabajo o bien de un cargo; más así son necesarias para realizar una labor productiva y esto siendo tomado desde los atributos de las diversas capacidades que son fomentadas en cada individuo. (Godoy 2014).

1.1.1. Clasificación de las competencias laborales

Como se ha mencionado anteriormente, ser competente en el ambiente laboral conlleva el poder desempeñar las funciones de cualquier puesto de la mejor manera, poniendo en evidencia los conocimientos habilidades y capacidades que se posean, conjugando éstas de la mejor manera para lograr la excelencia en el desarrollo de cualquier función.

Partiendo de lo antes mencionado y entendiendo que para ser competente en un puesto de trabajo se necesitan conocimientos, habilidades y actitudes, las competencias laborales podemos clasificarlas según el tipo de las mismas. El INTECAP (2004) clasifica las competencias laborales de la siguiente manera, cabe mencionar que la información brindada por el Intecap está adaptada específicamente para la realidad de Guatemala:

- a. Competencias Básicas
- b. Competencias Genéricas
- c. Competencias Específicas

a. Competencias Básicas:

Las competencias básicas se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, las que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laboral como de otra índole; desarrollándole capacidades para: poder comunicarse, tener lógica, analizar y sintetizar diferentes hechos. Este tipo de competencia permite desarrollar individuos enmarcados dentro de ciertos principios, valores y códigos éticos y morales.

Dentro de estas se incluyen las siguientes:

- ✓ Aplicación de la matemática.
- ✓ Campo dominio de la lectura.
- ✓ Adaptación al ambiente.
- ✓ Campo dominio de la escritura.
- ✓ Campo comunicación oral.
- ✓ Campo localización de la información.

b. Competencias Genéricas o Transversales:

Las competencias genéricas, también denominadas transversales, se refieren a los capacidades requeridas en diversas áreas, sub áreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales a diferentes niveles de competencia de acuerdo a la complejidad, autonomía y variedad de acciones. Las competencias genéricas están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, administrar actividades, utilizar distintas tecnologías y atender clientes.

Dentro de estas competencias se pueden mencionar:

- ✓ Planificación de actividad.
- ✓ Calidad del trabajo.
- ✓ Administración de actividades.
- ✓ Administración de información.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Productividad en el trabajo.
- ✓ Innovación en el trabajo.
- ✓ Uso de la tecnología.
- ✓ Conservación del ambiente y seguridad laboral.

c. Competencias Específicas o Técnicas:

Las competencias específicas, también conocidas como técnicas, son las capacidades laborales de índole técnico de un área ocupacional o área de competencia determinada, las cuales están relacionadas con la aplicación y uso de tecnologías y con un lenguaje técnico usual para una determinada función productiva.

El INTECAP (2004) explica que los tres tipos de competencia se conjugan para constituir la competencia integral del individuo. La primera puede ser adquirida por programas educativos durante la etapa de educación formal y las siguientes como parte de programas de capacitación laboral, tanto en un centro de capacitación como en el centro de trabajo o en forma autodidacta, de acuerdo a la modalidad de conveniencia y a los recursos disponibles.

En esta misma clasificación, las observaciones siguientes, las cuales vale la pena hacer notar:

- ✓ Sirve como base para poder llegar a profundizar en su estudio.
- ✓ Depende de las características particulares de la sociedad y de los esquemas de intervención de cada país. Para el caso de Guatemala, se ha tomado el modelo inglés como referencia. Por tanto se definen competencias de tipo básico, las genéricas y las específicas.
- ✓ Las competencias básicas son base de las genéricas y específicas, por lo que se hace necesario que se establezcan esfuerzos y coordinación para realizar proyectos conjuntos entre entidades educativas y de capacitación laboral, en donde cada una de ellas realice la

parte que le corresponde, sin detrimento u obstáculo una de otra. Ambas hacia un mismo fin, aprovechando los recursos sin duplicaciones.

- ✓ Se obliga a tener claro cuáles son los niveles de competencia, requeridos para llevar a cabo funciones y misiones profesionales.
- ✓ Se requiere una clasificación de áreas y sub áreas de competencia laboral, para establecer cuáles son las funciones y competencias técnicas o específicas en esos contextos de trabajo.
- ✓ Es importante tener claro que para poder cumplir diferentes funciones laborales, se requiere de la combinación de competencias básicas, genéricas y específicas.

En la misma línea de ideas sobre la clasificación de las competencias laborales, se hace notar que hay distintos puntos de vista en cuanto a este tema, tal como es el caso de Jolis (1998) citado en CINTERFOR (2009):

- a) **Competencia técnica:** dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- b) **Competencia metodológica:** implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- c) **Competencia social:** colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

d) Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

1.1.2. Niveles de las competencias laborales

Así como es necesario definir las competencias Alles (2008), afirma que indispensable iniciar cuales son los niveles de estas.

Por ejemplo: La competencia Liderazgo es una de las tantas identificada en una empresa X, se deben asignar los niveles requeridos a cada puesto, ya que no se requerirá el mismo nivel de liderazgo en un gerente comercial como en una analista programador:

A: Alto: genera en todos los ambientes y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con máxima credibilidad y reputación.

B: Bueno: es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas sus valores y visión en la empresa y éstas depositan su confianza en él.

C: Mínimo necesario: mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

D: Insatisfactorio: el grupo no le reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria. Cabe mencionar que el nivel D o insatisfactorio no parece adecuado o deseable para posición alguna.

También se puede mencionar otra manera de agrupar los niveles de las competencias laborales, tal como indica Ludeña (2004) que las competencias laborales pueden agruparse también por niveles, según el grado de calificación y complejidad requerido. El modelo de agrupamiento por niveles de competencia más conocido es el desarrollado por Gran Bretaña, el cual ha servido de guía para determinar los niveles de calificación de las competencias en la mayoría de los países que han incursionado en la formación y certificación por áreas ocupacionales. A continuación se presentan los cinco niveles y las características generales de cada uno de ellos:

- ✓ **Nivel 1 Obrero/ Aprendiz:** competencia para el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo. Predominan las actividades operativas, rutinarias y predecibles
- ✓ **Nivel 2 Obrero Calificado:** competencias relacionadas con la aplicación de conocimientos en una amplia e importante gama de actividades laborales, realizadas en diversos contextos. Algunas son complejas y difieren de las rutinarias. Exigen baja responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, colaboración y trabajo en equipo.
- ✓ **Nivel 3 Técnico:** competencias en una gama amplia de actividades de trabajo diverso, desempeñadas en distintos contextos, frecuentemente complejos y no rutinarios. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.
- ✓ **Nivel 4 Profesional:** competencias en una gama amplia de complejas actividades de trabajo (técnicas o profesionales), desempeñadas en una variedad más amplia de contextos. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Se requiere, a menudo, controlar y supervisar a terceros.

- ✓ **Nivel 5 Gerente Profesional Directivo:** aplica una gama significativa de principios fundamentales y de técnicas complejas. Alto grado de autonomía personal. Responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en análisis, diagnóstico, diseño, planteamiento ejecución y evaluación.

El mismo autor, también explica que al referirnos a las competencias laborales es conveniente distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y que tienen aplicaciones prácticas: la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias. Estas cuatro dimensiones están relacionadas unas a otras y dependen entre sí:

- a) **Identificación de competencias:** es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar una actividad satisfactoriamente. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. El Programa CAPLAB utiliza el Análisis Ocupacional Participativo, cuyo resultado es el "Cartel AOP/CAPLAB" que permite definir perfiles y diseños curriculares.
- b) **Normalización de las competencias:** una vez identificadas las competencias se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a un área ocupacional de forma tal que las competencias identificadas y descritas, mediante un procedimiento común, se conviertan en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. El perfil profesional es uno de los elementos de la

norma, el mismo que está conformado por los elementos de competencia y los criterios de desempeño estructurados en unidades de competencia

- c) Formación basada en competencias: una vez dispuesta la descripción de las competencias y establecido el nivel profesional, se elaboran currículos de formación para el trabajo. Ello significa que la formación orientada a generar competencias, con referentes claros en perfiles profesionales existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que la que está desvinculada de las necesidades del mercado laboral.
- d) Certificación de competencias: alude al reconocimiento formal de la competencia demostrada de un individuo para realizar una actividad normalizada. certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada, que se basa en los estándares previamente definidos. El certificado es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello, el reconocimiento que le corresponde en el mundo laboral.

En la línea de conocer los distintos tipos de competencias laborales, se encontró un estudio realizado por CEPES (2010), que agrupan a varias competencias como generales o claves en un diccionario de competencias, el cual es solo una base o guía para las organizaciones, de tal modo que se analicen las competencias enlistadas en el diccionario y ver si son adecuadas a la naturaleza de los puestos de la organización y a la visión de la misma.

Es idóneo que cada empresa elabore su propio diccionario de competencias laborales y estableciendo dentro del mismo que nivel se espera de dicha competencia según el nivel jerárquico del puesto que se desempeña, además que es una guía que fortalecerá nuestra alineación de perfiles con las competencias laborales y a su vez nos permite la evaluación del desempeño según el nivel de competencias establecido y esperado de cada puesto.

1.1.3. Identificar las competencias laborales

Conocer las competencias de un trabajador es muy importante porque permite identificar lo que la persona sabe hacer y cómo realiza sus funciones. Por lo tanto el (CINTERFOR 2010) señala que la competencia de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”. Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente, midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”. Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de trabajo. Por el contrario, la prueba de la competencia en base a la presencia de los factores que determinan el comportamiento deseado suele ser relativamente más fácil y rápida, aunque menos segura, ya que no siempre existe correlación entre lo que la persona “hace” y lo que “quiere y puede” hacer. A menudo, la combinación de ambos enfoques – prueba directa de

comportamientos y evaluación de los factores de competencia - permiten lograr un buen equilibrio entre el costo y la eficacia de los procesos para evaluar la competencia de las personas.

Es importante señalar que los comportamientos son visibles pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento que no son visibles pero son susceptibles de medición. En la actualidad existen diversas metodologías para analizar y determinar las competencias para desempeñar correctamente determinado puesto de trabajo dentro de los más importantes en CINTERFOR (2010), se mencionan: análisis ocupacional clásico, el análisis funcional.

a) Análisis ocupacional clásico:

La historia del análisis ocupacional tradicional se remonta a los intentos, de comienzos del siglo pasado, por clasificar los puestos de trabajo en categorías más genéricas – llamadas cargos, ocupaciones, oficios o profesiones - para efectos de establecer escalas salariales normalizadas, que facilitasen la negociación colectiva tanto a nivel de empresas, como por ramas industriales o a nivel nacional. Con el tiempo, según fue aumentando la división del trabajo, el análisis ocupacional se hizo más detallado, llegando a especificar las tareas, las responsabilidades, las relaciones jerárquicas, los requisitos, los riesgos laborales y demandas físicas y mentales de los cargos dentro de las organizaciones, así como de las ocupaciones u oficios nacionales más comunes; con todo, este enfoque implica una cierta rigidez en las descripciones de los puestos que puede ser un obstáculo para la flexibilidad laboral que exige la dinámica organizacional, la división el trabajo y tecnológica actuales.

Los cambios actuales en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias para el desempeño competente de los trabajadores, han erosionado la validez de los métodos tradicionales de análisis de los puestos de trabajo. La descripción pormenorizada del trabajo individual no se aviene del todo con la flexibilidad laboral que se requiere en muchas organizaciones modernas. La fragmentación minuciosa de las actividades, propia del análisis de puestos tradicional, es a menudo incompatible con la polivalencia y la movilidad exigida a los trabajadores. La diferenciación entre quién hace y quién decide tiende a diluirse en las nuevas formas de organización, caracterizadas por equipos de trabajo autónomos y por la disminución de los niveles de mando medios, que siguen las estrategias de aplanamiento organizacional que se observa en muchas empresas.

b) Análisis Funcional:

El análisis funcional es un método utilizado para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las funciones de una organización (por ejemplo, administrar el abastecimiento) en sub funciones cada vez más específicas (por ejemplo, comprar materiales); estas, a su vez, pueden subdividirse en tareas menores (por ejemplo, cotizar, evaluar cotizaciones y emitir orden de compra), llegando hasta la identificación de las acciones elementales que pueden ser asignadas a un trabajador. A diferencia del análisis ocupacional tradicional, el análisis funcional pone énfasis en las funciones de los puestos

de trabajo más que en las tareas de los cargos genéricos, entendiendo por funciones actividades individuales o grupos de actividades con un propósito común.

El análisis funcional produce descripciones de trabajo más flexibles que las del análisis ocupacional tradicional, por lo que dichas descripciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales. Además, a diferencia del análisis ocupacional tradicional, que está enfocado de preferencia en las tareas de naturaleza cognitiva o sicomotora de un cargo, el análisis funcional puede adoptar una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo las conductas interpersonales y los comportamientos de naturaleza afectiva que influyen en el desempeño de un trabajo.

El análisis funcional sigue un camino analítico, que va de lo general a lo particular. Se inicia estableciendo el(los) propósito(s) principal(es) de una organización, de un área de la organización o de un cargo dentro de una empresa, y se pregunta sucesivamente cuáles son las funciones y sub funciones necesarias para alcanzar dicho propósito. El concepto de función, a nivel de un trabajador individual, es más potente que el concepto de tarea que se emplea en el análisis ocupacional tradicional, donde éstas no aparecen vinculadas explícitamente a un propósito.

Por otra parte Morales (2010) plantea otras metodologías interesantes para la detección de las competencias laborales, estas metodologías se resumen a las más utilizadas que son:

a) **El análisis funcional** es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores. Es una técnica utilizada para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Este puede llevarse a cabo en una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El autor cita algunas de las definiciones que se pueden encontrar en los documentos referentes al Análisis Funcional son las siguientes:

- ✓ Intecap: el análisis Funcional consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de misión del área ocupacional, a partir de misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.

- ✓ Conocer: análisis de las Funciones o Análisis Funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia. El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer por su pertinencia el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un Mapa Funcional o árbol de funciones.

- ✓ L. Mertens: el análisis funcional ha sido acogido por la nueva teoría de sistemas sociales como su fundamento metodológico técnico. En esa teoría, el análisis funcional no se refiere al “sistema” en sí, en el sentido de una masa, o un estado, que hay que conservar o de un efecto que hay que producir, sino que es para analizar y comprender la relación entre sistema y entorno, es decir, la diferencia entre ambos.

Desde esta perspectiva de Morales (2010) los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. En consecuencia, la función de cada trabajador en la organización debe entenderse no solo en su relación con el entorno de la empresa sino como un subsistema dentro de la misma, donde cada función es el entorno de otra.

- ✓ Sistema Ingles: el análisis funcional es un proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance. Una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta: ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

Este procedimiento se efectúa hasta llegar al nivel en el que la función a realizar, que responde a la pregunta formulada, puede ser llevada a cabo por una persona. Es ahí cuando aparece la Competencia Laboral de un trabajador. Normalmente esto ocurre entre el cuarto y quinto nivel de desagregación en el árbol o mapa funcional.

El mismo autor indica que el desarrollo del análisis funcional se lleva a cabo a través de grupos técnicos conformados por las personas que están directamente relacionadas con el área o

sub área de competencia que se está analizando y que se encargaran de laborar, informar y actualizar el documento. Se representa en forma gráfica por medio de un Mapa Funcional o Árbol de Funciones, documento que debe ser validado por una Junta Directiva conformada por personas que representen el área ocupacional, empresa o sector.

El Mapa Funcional, explica el autor, se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la identificación del propósito clave de la organización y la misión que la empresa persigue. De allí se parte para dar origen a las distintas ramas que se concluyen al encontrar las funciones productivas simples desarrolladas por un trabajador, llamadas elementos de competencia.

Según Morales (2010) el propósito principal describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible, evitando adornos innecesarios. Usualmente se redacta utilizando un verbo que describe una actuación sobre un objeto (el producto obtenido) y cierra con una condición acerca de la calidad o de la intención de atender el mercado o los clientes.

El Análisis Funcional debe identificar funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y final, las cuales no queden reducidas a un puesto de trabajo. Es ideal realizarlo con un grupo de trabajadores (grupos técnicos) que conozcan la función analizada, ya que su valor como herramienta parte de su representatividad. El Análisis Funcional se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que éste sigue para poder obtenerlos afirma Morales (2010).

b) Análisis Conductual

Morales (2010) indica que este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

El modelo conductista se basa en el conocimiento y experiencia de un grupo de expertos, para la identificación de las funciones y tareas, por lo que parte de lo específico a lo general.

El procedimiento para desarrollarlo es el siguiente:

- ✓ Formación del grupo de expertos.
- ✓ Recopilar datos.
- ✓ Identificación de funciones de competencias.
- ✓ Elaborar perfiles.
- ✓ Validar perfiles.

El Análisis Conductista, según el mismo autor, toma de base para la elaboración de las competencias a los gerentes y trabajadores más aptos.

Morales (2010) concluye en que tanto el Análisis Funcional y Conductista buscan identificar las competencias que se emplearán para:

- ✓ Descripción del Empleo: se trata de información que identifica los propósitos que busca el empleo, así como un resumen de sus especificaciones.

- ✓ Evaluación y Clasificación del Empleo: se llevan a cabo principalmente para establecer cuotas salariales, así como jerarquías administrativas.
- ✓ Evaluación del Desempeño Laboral: sirve para evaluar de manera sistemática a los empleados y determinar su eficiencia y efectividad, con el fin de llevar a cabo promociones, mejoras salariales y transferencias.
- ✓ Diseño de Capacitación: identifica las necesidades, conocimiento y actitudes necesarias para desempeñar exitosamente un empleo dado. Al obtener esta información puede traducirse a sistemas de aprendizaje efectivos.

1.1.4. Adquisición de las competencias laborales

La competencia laboral es algo que se adquiere a lo largo de la vida productiva de los individuos, por lo que juega un papel importante la experiencia y la capacitación que se reciba. Las competencias no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona, entonces, deben tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

Las competencias laborales pueden adquirirse por medio de dos fuentes principalmente (INTECAP 2003): la primera por capacitación y la segunda a través de la experiencia adquirida en el trabajo por observación, tradición o prueba y error.

Para el INTECAP (2003, la adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica, la cual la pudo haber obtenido el individuo en el hogar, en la escuela o en el

entorno en donde se desenvuelve. Esta aún no ha sido desarrollada y se compone de las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos iniciales que la persona posee. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollara estas características a través de la experiencia o a través de la capacitación.

1.1.5. Beneficios de las competencias laborales

La inserción de las competencias laborales a las organización trae múltiples beneficios y a grandes escalas, pues el beneficio es de doble vía ya que, la empresa al contratar personal más competente para desarrollar sus funciones y al tener conocimientos específicos en el área garantiza una mayor productividad para la empresa, lo cual a su vez conlleva a un mejor posicionamiento en el contexto en el que se encuentre y también se convierte en una institución competente a nivel nacional. Por su lado, un colaborador con las competencias laborales claras y fortalecidas tiene más oportunidad de posicionarse en una empresa en la cual sus competencias sean valoradas y fortalecidas, es decir aumente sus opciones de desarrollo profesional.

Por su parte en el artículo, Competencia Laboral y sus beneficios en el mundo actual publicado en el COLSEH (2012), plantean los beneficios de las competencias laborales de la siguiente manera:

a) Beneficios del trabajador, en cuanto le permite:

- ✓ Ser reconocida socialmente la competencia que ha adquirida en el ejercicio laboral.

- ✓ Adquirir y desarrollar habilidades que le permiten adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales para desempeñarse en su trabajo con la competencia esperada.
- ✓ Transferir su competencia laboral, dentro de un mismo proceso productivo, entre empresas, subsectores y actividades laborales.
- ✓ Identificar su situación frente al mercado laboral y orientar así la búsqueda de empleo.
- ✓ Identificar qué competencia debe adquirir y desarrollar y generar oportunidades de aprendizaje permanente a lo largo de su vida.
- ✓ Mayores posibilidades de vinculación laboral y/o de promociones.

b) Beneficios al sector productivo:

- ✓ Armonizar en las organizaciones, la certificación del sistema de calidad, del producto y de la competencia laboral de los recursos humanos, variables de un sistema integral de calidad.
- ✓ Proporcionar elementos fundamentales para la gestión del recurso humano, la optimización de los procesos de contratación, concentración de recursos financieros para el desarrollo personal y técnico, y para el desarrollo de políticas laborales y salariales.
- ✓ Identificar necesidades de capacitación al interior de las empresas, optimización de inversión puesto que la respuesta de mejoramiento, son planes reales ante necesidades reales.

- ✓ Reducir en las empresas, los costos y oportunidad de los procesos para la formulación del plan personal de competencias.
- ✓ Armonizar las necesidades del empleador con las competencias certificadas en una persona.
- ✓ Promover el incremento de la productividad y competitividad de las empresas mediante el mejoramiento permanente y continuo de la competencia de los recursos humanos.

c) Beneficios para el oferente:

Estructurar y regular la oferta e inferir en su calidad, pertinencia y oportunidad, para responder a las necesidades del trabajador y del sector productivo.

1.1.6. Gestión de Recursos Humanos por competencias

La gestión de recursos humanos es una tendencia en la rama, relativamente nueva, pues hasta hace algunos años aún era novedoso el término de recursos humanos, es decir no se le daba el enfoque que tiene hoy en día. Pasa de la misma manera con las competencias pues anteriormente se entendía por competencia quien era el ganador en “algo” sin embargo en la actualidad el significado asignado a competencia va más allá, se resume en el ser capaz de poner en práctica todos los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al realizar cualquier función asignada.

Fernández (2005) explica que estos modelos surgen para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Debe tenerse en cuenta, que el éxito de cualquier emprendimiento, depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en su organización. Además, en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Además Fernández (2005) afirma que este cambio se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean palpables frente a un sistema de competencias. Es así como se hace necesario un nuevo enfoque de los recursos humanos, que posibilite y contribuya a un mejor alcance de los objetivos estratégicos.

El autor indica que el modelo de gestión humana por competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; este modelo permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el hacer de la empresa. Por lo tanto la dirección estratégica de recursos humanos abandona el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los

objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incide tanto en la conducta y desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y el compromiso organizacional. Para dar respuesta a esto se debe buscar la eficiencia y la calidad los cuales constituyen las nuevas premisas de estos tiempos en los que competencia y atención al cliente/usuario es el lema de toda organización. (Fernández 2005)

El autor explica que de esta manera, al fijar los objetivos empresariales para alcanzarlos, es preciso tomar conciencia de los factores que influyen en los diferentes procesos de gestión humana y, sobre todo, en qué dirección están orientados y las consecuencias dentro de la organización. Sin embargo deben adecuarse las estrategias a las condiciones particulares de cada organización, dentro de los cuales tiene singular importancia su situación económica y social, el sector en el que se desarrolla su actividad y sobre todo su dimensión empresarial.

Surge entonces una nueva realidad empresarial indica Fernández (2005) que basa el éxito en el talento de sus empleados que planea el futuro a partir de ellos, otorgándole así una mayor exigencia al departamento de recursos humanos quien no solamente se encargará de mejorar el clima laboral, sino que a su vez interferirá en los planes operativos que funcionan solo a través de los perfiles de cada trabajador. En esta nueva visión debe ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los empleados para garantizar que la organización cuente con personas más capacitadas y comprometidas.

El autor indica que la empresa estará en capacidad de potenciar los conocimientos al facilitar el desarrollo y la oportunidad de ascender de sus trabajadores haciéndolos más profesionales y más competitivos. La formación de los empleados con el objetivo de desarrollar perfiles específicos haciéndolos importantes para alcanzar la excelencia y por ende el éxito, se logra a través de la adopción de métodos y modelos que faciliten y apoyen estos procesos.

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de la organización, según Fernández (2005) ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo.

1.2. Vendedor

1.2.1. Definición de vendedor

Kotler y Armstrong (2008, p.119), afirman que un vendedor “es la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información”

Los mismos autores consideran que el vendedor es el elemento más importante de las ventas personales, porque permite establecer una comunicación directa y personal con los

clientes actuales y potenciales de la empresa, y además, porque tiene la facultad de cerrar la venta y de generar y cultivar relaciones personales a corto y largo plazo con los clientes.

Todo personal vinculado con el área de ventas debería conocer cuál es la definición de vendedor desde distintas perspectivas, esto para que tener un panorama más completo de la función básica que realiza el vendedor y su razón de ser en la empresa. Con este fin se puede mencionar a Fischer y Espejo (2004, p.236) con la siguiente definición de vendedor, "etimológicamente, la palabra vendedor deriva de vender, la cual, procede de la palabra latina compuesta *vendo*, que significa venir, y *dare*, que quiere decir dar; o sea, ven y dame. En forma general los autores definen al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido".

Sin embargo, cabe mencionar que a criterio de ambos autores, al vendedor se le considera como "la persona que hace de las ventas su forma habitual de vida y que forma parte de un equipo por medio del cual una organización vende determinado bien o servicio, ofreciéndole una remuneración por su trabajo". Fischer y Espejo (2004, p.238).

En conclusión, la definición de vendedor describe por una parte, y en un sentido general, el vendedor es: aquella persona que se dedica o está implicada en la venta de productos o servicios, por lo que su principal función consiste en ofrecerlos adecuadamente para poder traspasar su propiedad a los compradores a cambio de un precio establecido. Y en un sentido más específico, el vendedor es: aquella persona que efectúa la acción de vender algo, ya sea detrás de

un mostrador o yendo a obtener los pedidos mediante la búsqueda de prospectos, la comunicación de un determinado mensaje, la acción de brindar un determinado soporte y la obtención de información de los clientes, para de esa manera, lograr una situación de compra y venta en la que ambas partes, el comprador y el vendedor, se benefician mutuamente. Todo esto, a cambio de una remuneración o pago por su trabajo y por los resultados que obtiene.

1.2.2. Personalidad de un vendedor

Un vendedor al igual que en cualquier otra profesión, debe tener rasgos de personalidad idóneos para ser exitoso en ese campo. Ramírez (2010) indica que las características de la personalidad determinan la aptitud para alcanzar el éxito en ventas y en cualquier actividad que requiera de relaciones humanas. No existen negocios exitosos, existen personas que hacen negocios exitosos.

A continuación algunas de las condiciones que para Ramírez (2010), hacen que una persona no pueda alcanzar el éxito que pretende, los aspectos de la personalidad que pueden impedir o inhabilitar el logro de objetivos altos y ambiciosos:

- ✓ Soberbia
- ✓ Pesimismo
- ✓ Negatividad
- ✓ Egoísmo
- ✓ Ser desagradable

El mismo autor indica también que no importa cuán bien el vendedor conozca el producto, o cuán bueno, o conveniente sea el negocio que le propone. Si el cliente no compró la idea de que ese vendedor es la persona adecuada, la venta del producto o servicio será extremadamente difícil. No se habla de la empresa ni de su prestigio en el mercado, el cliente necesita comprar los servicios profesionales del vendedor y luego evaluará la compra del producto. La marca, la empresa, su prestigio, seriedad y confiabilidad son valores que un mal vendedor puede arrojar a la basura.

Ramírez (2010) sostiene que en realidad, el vendedor es la empresa, y si el cliente tiene una mala percepción a través de una relación mal establecida por el vendedor, todos esos atributos no tienen valor favorable. La percepción del cliente de los aspectos negativos de la personalidad del vendedor hace que tenga la sensación de que su producto y el servicio que brinda su empresa son de baja calidad (o de mala personalidad).

1.2.3. Tipos de vendedores

Según el tipo de venta que realice el vendedor podemos clasificarlos, pues aunque el trabajo es el mismo, las circunstancias y el contexto cambian. Tal como lo explica García (2011), en la siguiente clasificación de vendedores según la naturaleza de la venta, el tipo de cliente y la estrategia que se pueda y deba emplear.

Criterio de clasificación	Tipos de vendedores
Tipo y tamaño del cliente al que se atiende o se visita.	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes clientes, central de compras. • Pequeños clientes, clientes independientes. • Clientes especializados, clientes exclusivos.
Canal de distribución al que se atiende o se visita	<ul style="list-style-type: none"> • Vende al detallista. • Vende a canales intermedios de distribución. • Vende al consumidor directamente.
Tipos de ventas que realiza el vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Pre venta. • Auto venta
Qué hace el vendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Su misión es solo hacer clientes nuevos. • Su trabajo es solo atender y visitar a los clientes actuales. • Visita a clientes con referencias de muchas empresas, y solo toma pedidos. • No solo vende, también hace Merchandising.
Tipo de productos que vende	<ul style="list-style-type: none"> • Vende materia prima. • Vende productos de gran consumo. • Vende servicios.
Lugar en donde vende	<ul style="list-style-type: none"> • Vende en el interior de un establecimiento • Vende visitando clientes • Vende visitando consumidores finales
Tecnología que usa para vender	<ul style="list-style-type: none"> • Vende a través del teléfono. • Vende a través de la web • Vende a través de catálogo
Por la complejidad del proceso por el que compra	<ul style="list-style-type: none"> • Venta simple: un comprador decide. • Venta Compleja: varias personas deben dar su aprobación para que se realice la venta.

Fuente: Elaboración propia. (2011)

1.2.4. Tipos de ventas

Las ventas al igual que los vendedores son diferentes, por lo tanto se pueden agrupar o clasificar de diferentes formas. En este caso tomaremos como referencia el modelo de Johnston (2004, p. 76), en su libro Administración de ventas.

Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios (Johnston 2004), entre ellos están:

a) Desde el punto de vista del fabricante: se pueden distinguir 2 tipos de ventas:

- ✓ Ventas directas: las empresas utilizan su propia fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Evitan el difícil problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo satisfactoria. Es más barata si se vende a clientes importantes
- ✓ Ventas indirectas: se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes. A los representantes se les paga comisión y no sueldos y gastos. En productos estacionales representan un ahorro importante.

b) En cuanto a las clases de ventas según el tipo de cliente, se encuentran:

- ✓ Mayoreo: es aquella que se realiza en cantidades importantes, generalmente a otros comerciantes. La venta al por mayor o el mayorista no venden al detalle (al por menor menudeo) es decir, por unidades. El mayorista no vende al consumidor final o público en general.

- ✓ Menudeo: la venta es realizada al consumidor final para su uso comercial o personal, realizando presentaciones de sus productos en más de una pieza o en cantidades mayores de las manejadas por los minoristas. Por lo que es necesario poseer en una variedad de mercancías conocidas y prestigiadas.
- ✓ Detallista: es la venta realizada al consumidor final para uso no comercial; aunque la mayor parte de este tipo de ventas se llevan a cabo a través de las tiendas al detalle y es necesario estar apoyado por una gran variedad de mercancías conocidas y prestigiadas.
- ✓ Industriales y profesionales: por lo regular la efectúa en forma directa el productor y requiere de una buena planeación y preparación de los vendedores ya que se va a tratar con expertos. Es la venta que se realiza de productor a productor.
- ✓ Particulares: es la que va dirigida al consumidor final de los artículos que se comercializan, la pueden ejercer directamente al productor o alguno de sus intermediarios.

c) Con respecto al tipo de actividades que realizan los vendedores:

- ✓ Comerciales: dirigida principalmente a los detallistas con objeto de proporcionarles la asistencia promocional necesaria a fin de incrementar sus volúmenes de ventas.
- ✓ Misión: a los vendedores se les llama misiones o propagandistas, y tienen como objetivo vender a favor de, esto es, que el fabricante va a proporcionar a sus

clientes mayoristas la asistencia personal de su fuerza de ventas con el objeto de que el producto sea aceptado en forma efectiva por los detallistas.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo empresarial ha ido evolucionando en los últimos años, este cambio se ha hecho presente en varios ámbitos del aspecto laboral; uno de los ámbitos que ha sido el foco principal para muchos es el área de recursos humanos, pues en mundo tan globalizado las empresas quieren destacar y posicionarse de manera contundente dentro del mismo contexto empresarial, para esto han recurrido a muchas estrategias y cambios dentro de la administración de recursos humanos.

Es totalmente evidente que una empresa no puede situarse en el contexto empresarial de una manera favorable, sin el recurso humano, pues son los encargados de llevar a cabo las funciones necesarias y de la mejor manera para el desarrollo y productividad de la empresa.

Sin embargo reconociendo la importancia del rol del recurso humano dentro de cualquier institución, es más importante aún contar con un recurso humano competente es decir, que tenga las competencias laborales idóneas para desempeñarse en su puesto de trabajo y realizar óptimamente las actividades que este implique.

El interés en el tema de las competencias laborales nace entonces, de la necesidad de que no solo el mercado laboral tenga definido el nivel de exigencias que harán posible el cumplimiento de sus objetivos, sino también que el mercado de recursos humanos esté preparado

para cumplir con las expectativas del mercado laboral, sin descuidar el esfuerzo por alcanzar sus propios objetivos.

Se entiende por competencia laboral, una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Siendo entonces las competencias laborales el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, el dominio de estos saberes le "hace capaz" al colaborador de actuar con eficacia en una situación profesional.

Las competencias laborales en definitiva son vitales para que la relación entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos sea duradera y saludable; sin duda, cuando ambas partes estén comprometidas y aporten sus esfuerzos en beneficio mutuo será factible una gestión adecuada del éxito. Por el contrario el hecho de no darle la importancia que merece el tema de ser competente laboralmente, trae consigo algunas desventajas o aspectos negativos, lo cual se refleja en la poca productividad de la empresa, desmotivación del personal, duplicidad de funciones, mal manejo de tiempo, desperdicio de bienes y poco aprovechamiento del talento del recurso humano de la empresa.

Actualmente en Guatemala, se le está dando ya la importancia que requieren las competencias laborales, pues las empresas se han dado cuenta que para ser competitivas en el

contexto empresarial se debe contar con personal apto para dar la talla en el proceso de globalización.

Sabiendo entonces lo importantes que es tener un recurso humano con las competencias laborales necesarias para desempeñar sus funciones y las consecuencia que trae el pasar por alto este tema tan importante, nace la necesidad de dar respuesta a la pregunta de investigación siguiente: ¿Cuáles son las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango para desempeñar óptimamente sus labores?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General:

- ✓ Determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa.

2.1.2. Objetivos Específicos

- ✓ Establecer en qué nivel desarrollan las habilidades y destrezas (HACER) los colaboradores del área de ventas de Grupo Bimbo, Huehuetenango, para demostrar su competitividad.
- ✓ Establecer el nivel de competencia que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo Huehuetenango, en el parámetro de SER, que comprende las actitudes que el individuo toma dado los comportamientos.

- ✓ Establecer las competencias laborales en el área de conocimientos (SABER) de los integrantes del departamento de ventas de Grupo Bimbo, Huehuetenango.

2.2 Elemento de estudio:

Competencias Laborales

2.3. Definición de Elemento de estudio:

2.3.1 Definición Conceptual:

Mertens (2003, p. 86) define a las competencias laborales como: "Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. "

2.3.2. Definición operacional:

El término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado. En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores

Para evaluar las competencias laborales en el presente estudio, el cuestionario a utilizar es Instrumento para detectar competencias laborales de Agentes de ventas, el cual es de

elaboración propia y validado por tres expertos en el tema, el instrumento va dirigido específicamente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral.

Con el instrumento se evalúan las competencias laborales, partiendo de los siguientes parámetros:

- ✚ **Hacer (habilidades y destrezas):** el saber incluye a las habilidades y destrezas las cuales, son las que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo en el trabajo, en el cual deba de aplicar su competitividad; así pues podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado.
- ✚ **Ser (actitudes):** el “ser”, comprende todas las actitudes que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante.
- ✚ **Saber (conocimientos):** información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje.

2.4 Alcances y Limites:

Para la realización de esta investigación se trabajó con una muestra de 25 personas, que desempeñan el cargo de vendedores rutereros; el enfoque de esta investigación estuvo dirigido únicamente a los vendedores de Grupo Bimbo Centroamérica, en su agencia departamental de

Huehuetenango, es decir que los resultados son únicamente para este nivel de la estructura organizacional de la agencia departamental de Huehuetenango.

Por consiguiente los resultados obtenidos en la presente investigación son basados exclusivamente en esta área, por lo tanto los beneficios y aportes que de la misma surgieron, estarán dirigidos específicamente para la fuerza de ventas de esta empresa en su sede departamental de Huehuetenango, en la cual se realizó el estudio.

2.5 Aporte:

La presente investigación generará un precedente, objeto de estudio en disciplinas como Psicología Industrial y Administración, que podrá conocerse y profundizarse en la implementación de competencias laborales dentro de la gestión del recurso humano. Asimismo sentará y reforzará las bases teóricas para que Grupo Bimbo, para que considere la viabilidad de implementar procesos de capacitación en cuanto a competencias laborales para sus colaboradores, o de perfeccionar y fortalecer este proceso si es que ya está implementado en la organización.

Esta investigación busca ofrecer información para futuras investigaciones sobre las competencias laborales, así también para el área de Psicología Industrial/Organizacional,

aportando información relevante acerca de temas novedosos que son claves para el sector empresarial, al cual está dirigida esta área de la Psicología.

Además de que a través de este estudio se tendrá una fuente de consulta e investigación para todo aquel que requiera datos sobre el tema de competencias laborales, pues contendrá información específica del tema y que puede servir como guía o base para otros estudios relacionados a la misma variable de estudio desde distintos enfoques.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos:

El presente estudio fue realizado en Grupo BIMBO Centroamérica en su agencia departamental de Huehuetenango, ésta investigación fue dirigida exclusivamente a la fuerza de ventas de esta institución.

La fuerza de ventas en la sede de Huehuetenango de Bimbo, está conformada por 25 colaboradores de sexo masculino con edades comprendidas de 18 a 35 años. La muestra con la que se trabajará es el cien por ciento de la población.

Cantidad	Cargo/ puesto	Edad	Sexo	Escolaridad	Estado civil
25	Agentes vendedores	23 -41	Masculino	Nivel diversificado	Todos casados o unidos

3.2. Instrumento:

Para poder obtener los datos necesarios en este estudio y evaluar las competencias laborales, se utilizó como instrumento uno de elaboración propia, el cual fue analizado y validado por expertos en el tema, este instrumento sirvió como herramienta para poder evaluar a los agentes de ventas, objetivamente dentro de los modernos enfoques de la gestión por competencias. Es un cuestionario dirigido específicamente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral.

Dicho instrumento consta de 33 ítems, para una resolución aproximada de 20 a 30 minutos, se le presentan a los sujetos enunciados relacionados con aspectos laborales representativos de una gran variedad de comportamientos, conocimientos y habilidades; a los que deben contestar en función de la frecuencia con la que se producen en ellos.

Se evalúan las competencias laborales desglosadas en los siguientes parámetros:

- ✚ **Hacer (habilidades y destrezas):** el saber incluye a las habilidades y destrezas las cuales, son las que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo en el trabajo, en el cual deba de aplicar su competitividad; así pues podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado.
- ✚ **Ser (actitudes):** el “ser”, comprende todas las actitudes que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante.
- ✚ **Saber (conocimientos):** información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje.

Los punteos que se deben obtener como calificación son:

Muy alto	99 -132
Medio	66 - 98
Bajo	32 - 65

3.3. Procedimiento:

Los pasos que se siguieron para la realización de la presente investigación y el alcance de los objetivos planteados se describen a continuación:

- ✓ Selección el tema de investigación el cual fue presentado para la debida aprobación.
- ✓ Selección de la empresa para llevar a cabo dicha investigación.
- ✓ Solicitud por escrito a la institución para gestionar el permiso respectivo para llevar a cabo el estudio.
- ✓ Investigación de los antecedentes que dan soporte a la investigación.
- ✓ Recopilación la información que contiene el marco teórico, lo cual fortalece nuestra investigación.
- ✓ Establecimiento de objetivos tanto objetivo general como objetivos específicos.
- ✓ Se delimitó la muestra seleccionada para la investigación.
- ✓ Selección del instrumento para la recopilación de datos en base a la medición de la variable de estudio, en este caso las competencias laborales.
- ✓ Calendarización de las fechas y horarios para la aplicación del instrumento en la empresa donde se hará la investigación.
- ✓ Se procedió al paso de aplicar el instrumento de medición de competencias laborales (en este caso) a los colaboradores de fuerza de ventas de Grupo Bimbo, agencia Huehuetenango.
- ✓ Se llevó acabo la depuración y tabulación de la información obtenida en el instrumento.

- ✓ Se procedió a la elaboración de tablas y graficas estadísticas para la facilitación de la comprensión de los resultados.
- ✓ Luego de obtenidos los datos respectivos; se procedió a realizar comparaciones y discusiones con respecto a lo establecido tanto en el marco teórico como en los antecedentes que fortalecen esta investigación.
- ✓ Se procedió con la redacción de las recomendaciones y conclusiones para así ser incluidas dentro del informe final.
- ✓ Se procedió a la entrega del informe a la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar para la revisión y evaluación correspondiente.

3.4 Tipo de Investigación, Diseño y metodología estadística:

La investigación a realizarse es de tipo descriptiva exploratoria, la cual está caracterizada por brindar una visión general respecto a una determinada realidad. De acuerdo con Sampieri, Collado, Lucio (2004), la metodología de esta investigación consiste en aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.

En cuanto a la metodología estadística seleccionada para la presentación de los datos obtenidos, después de aplicar el instrumento que evalúa las competencias, es la estadística descriptiva, que se presentara las 3 áreas (hacer, ser, saber) a través de tablas y gráficas de barra.

Se utilizaron las medidas de tendencia central y la desviación estándar, todo con el apoyo estadístico SPSS versión 19 para Windows y Microsoft Excel 2013.

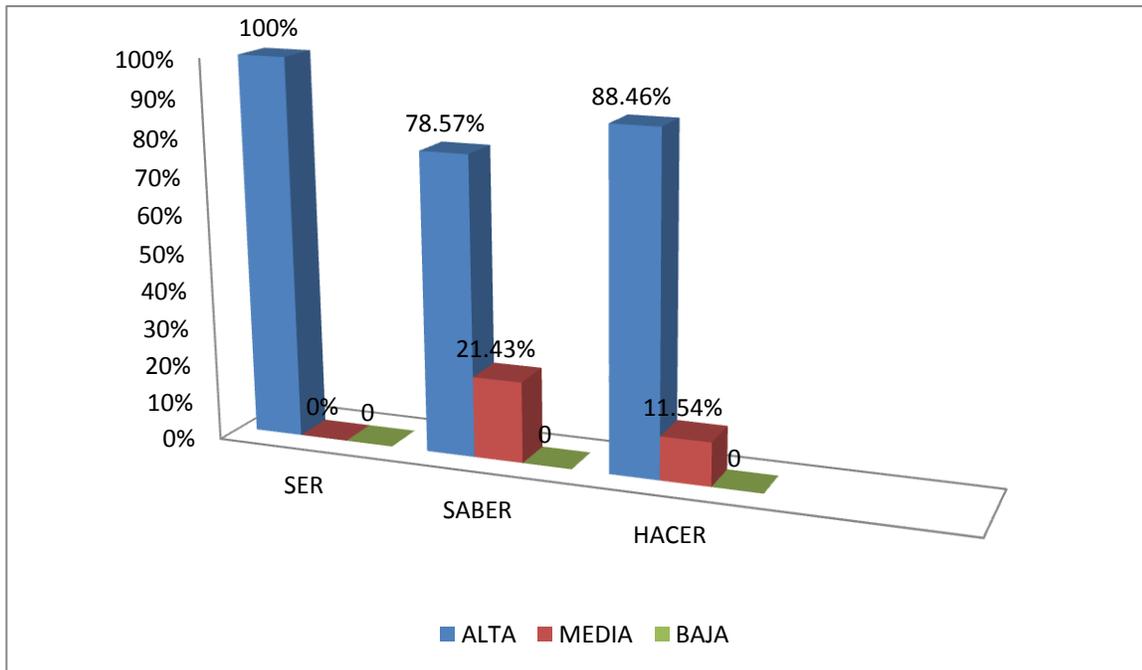
IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de GRUPO BIMBO, Huehuetenango, como base para la productividad de la empresa; para lo cual se contó con una población de 25 vendedores de sexo masculino, comprendidos en las edades de 23 a 41 años.

Se describen los datos referentes a la muestra universal, tomando en cuenta las competencias laborales, las cuales en este caso, se estudian a través de los parámetros de HACER, SER Y SABER, por lo cual permiten una primera aproximación general a los resultados de cada uno de los sujetos estudiados.

A continuación se dan a conocer los resultados y el análisis respectivo de cada uno de ellos, estos obtenidos en base al instrumento para detectar competencias laborales de Agentes de ventas, que fueron aplicados a la población ya mencionada, por lo que de acuerdo a la recolección de datos, se presentan detalladamente los siguientes resultados a través de tablas y graficas estadísticas para facilitar la comprensión de los misma. Esta información es la que se obtuvo de la muestra ya indicada, la tabla que a continuación se presenta; la información esta desglosada de manera que se pueden observar los resultados según la edad, antigüedad en la empresa, estado civil y los punteos obtenidos en cada uno de los parámetros evaluados , siendo estos : hacer, ser y saber.

Gráfica 1
Resultados Generales Competencias laborales



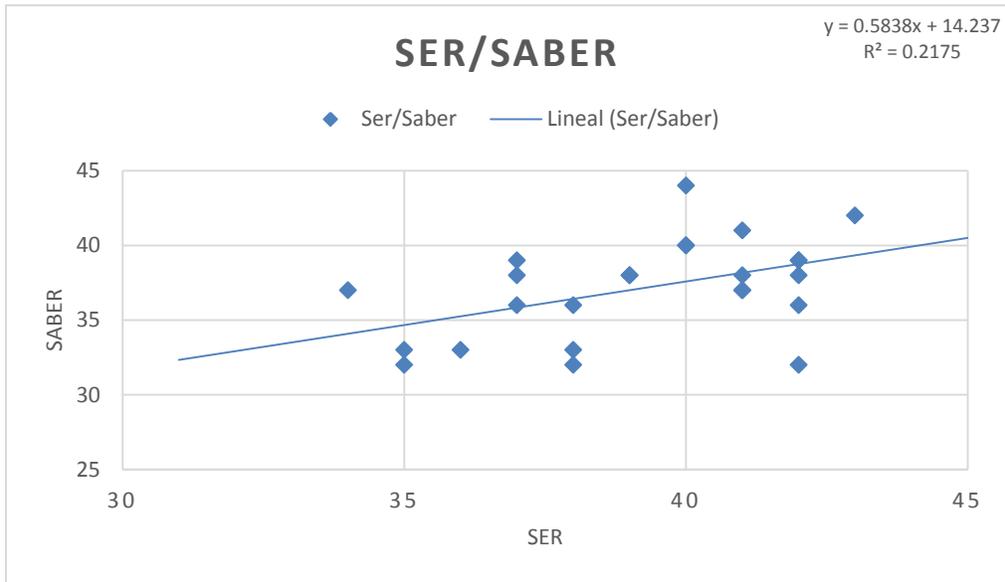
Fuente: Elaboración propia (2014).

Se establece a través de la presente gráfica, que las competencias laborales que fueron evaluadas bajo los parámetros de Ser, Saber y Hacer; en la mayoría de la población están dentro del rango alto de la ponderación establecida. Estos resultados son satisfactorios, lo cual puede atribuirse a una gestión por competencias, lo cual incluye un perfil de puesto por competencias y a su vez a un proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias. Esto es la clave predictora para tener un personal altamente competente en los parámetros evaluados en esta investigación.

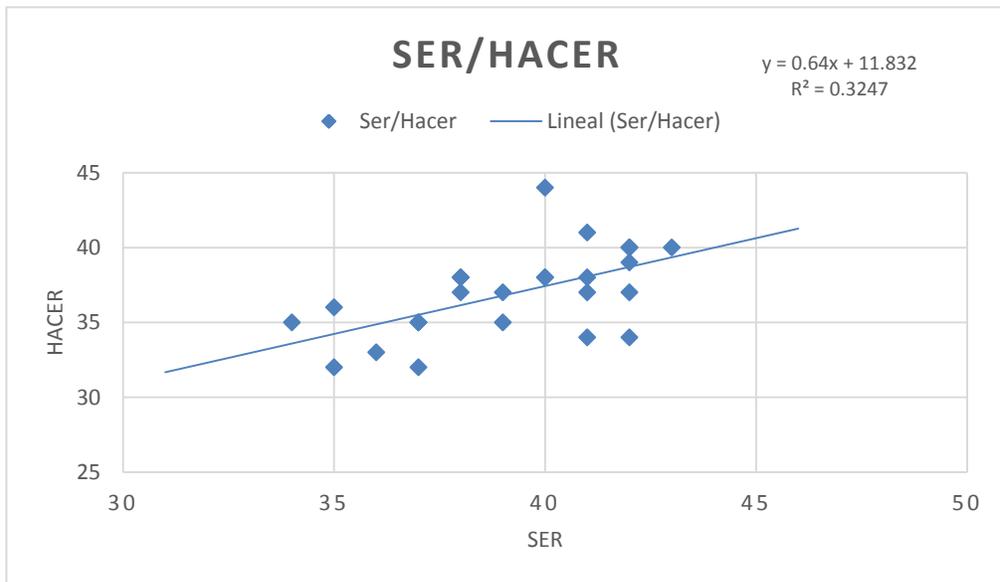
Como se puede observar tanto en gráficas como en tablas los resultados totales oscilan entre 99 y 128 puntos; lo cual da la pauta de que los sujetos evaluados están catalogados dentro de los rangos altos de los parámetros establecidos en esta investigación, los cuales son: Ser, Saber y Hacer. Esto teniendo como base que para ser catalogada como un nivel de competencia alta los punteos deben estar entre 99 – 132; siendo en la presente investigación la puntuación más baja 99 y la más alta 128.

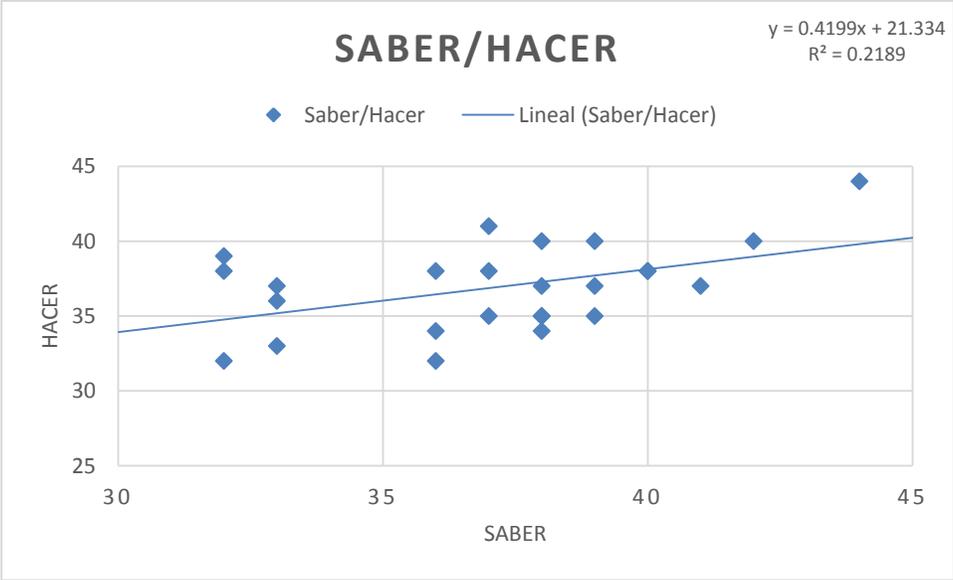
	Competencias Laborales
Media	113.24
Mediana	113
Moda	112
Desviación estándar	7.113836283
Mínimo	99
Máximo	128

	r- Pearson	r ²	Determinación
Ser/Saber	0.46640339	0.21753212	22%
Ser/Hacer	0.56981824	0.32469283	32%
Saber/Hacer	0.46789891	0.21892939	22%



Fuente: Elaboración propia (2014).



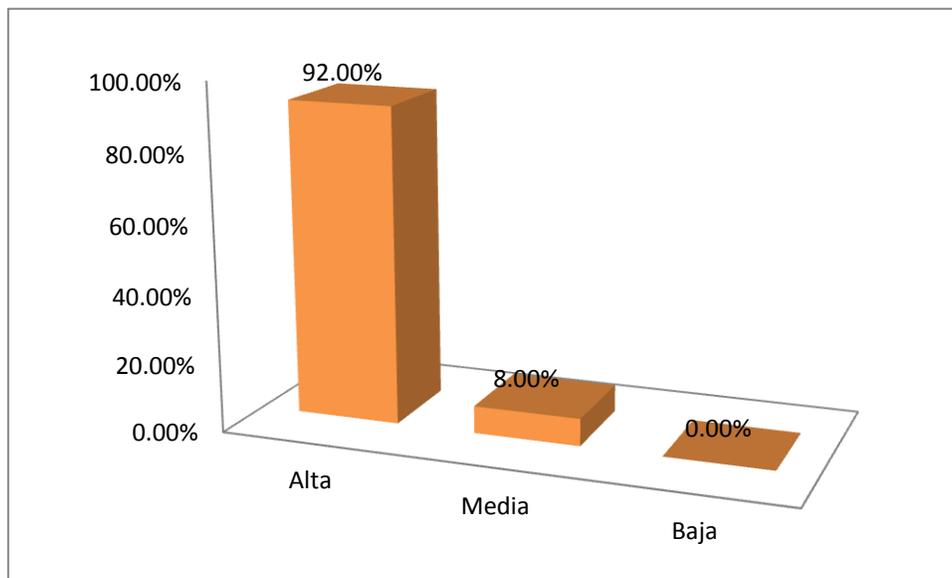


Fuente: Elaboración propia (2014).

Tabla 2
Hacer

Hacer		
Indicador	Participantes	Porcentaje
Alta	23	92.00%
Media	2	8.00%
Baja	0	0.00%
Total	25	100%

Gráfica 2



Fuente:Elaboración propia (2014).

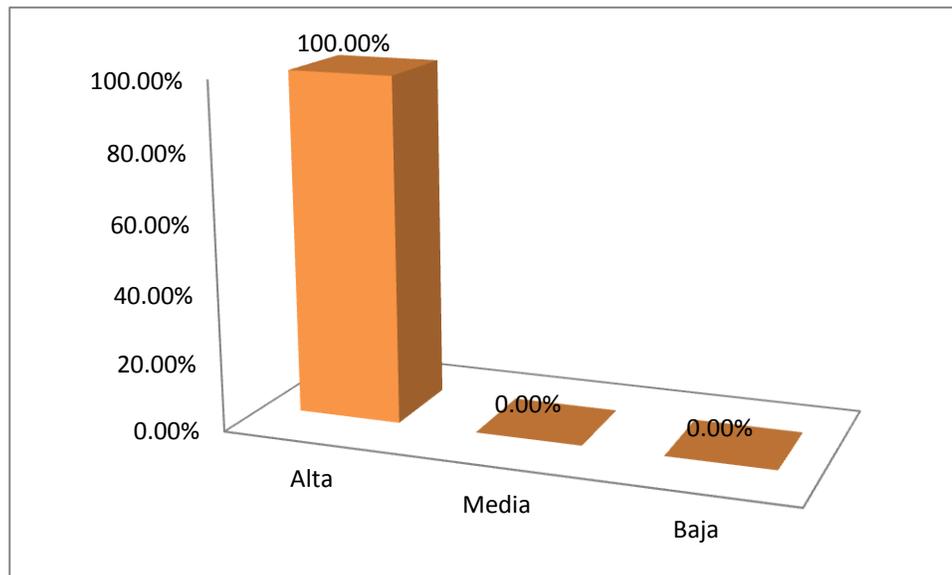
En esta gráfica se establece que de los 25 sujetos evaluados, 23 (92%) poseen las habilidades y destrezas en el rango alto, según la evaluación. Lo cual demuestra las habilidades que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo en el trabajo, en el cual deba de aplicar su competitividad y así podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado

Tabla 3

Ser

Ser		
Indicador	Participantes	Porcentaje
Alta	25	100.00%
Media	0	0.00%
Baja	0	0.00%
Total	25	100%

Gráfica 3



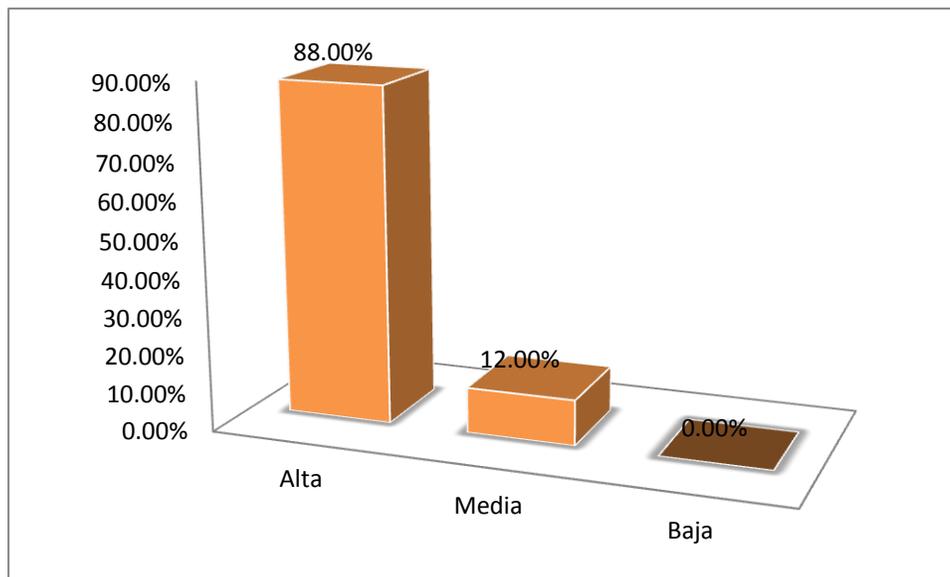
Fuente: Elaboración propia (2014).

Los resultados demuestran que el total de los sujetos evaluados tienen estas competencias en el nivel alto, pues se entiende por el “ser”, todas las actitudes que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante.

Tabla 4
SABER

Saber		
Indicador	Participantes	porcentaje
Alta	22	88.00%
Media	3	12.00%
Baja	0	0.00%
Total	25	100%

Gráfica 4



Fuente:Elaboración propia (2014).

A través de la gráfica y tabla anterior, se evidencia los resultados que corresponden, al saber que abarca los conocimientos e información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje. De tal forma se puede observar que el 88% de la misma se encuentra en el rango alto de dicho indicador. Lo cual demuestra un grado de aprendizaje significativo.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO Huehuetenango, como base para la productividad de la empresa, se presenta a continuación el análisis y discusión de los resultados obtenidos del trabajo de campo del estudio realizado, para confrontarlos con resultados de investigaciones anteriores tanto nacionales como internacionales, así como con las diversas teorías propuestas por autores que vinculan su investigación a la variable del presente estudio. Esto permite a su vez confrontar los diversos resultados y teorías para discutir, establecer similitudes o definir contraposiciones, en relación a esta investigación.

Es imprescindible hacer mención de la importancia de las competencias en el contexto laboral, pues estas establecen la capacidad que posee una persona para desempeñarse en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad, las funciones inherentes al puesto de trabajo dentro de una organización. Tal como hace mención INTECAP- (2004) diciendo que Competencia es: “el recurso más importante de la organización en su personal, por ello se debe de fomentar la actitud positiva para el aprendizaje y el desarrollo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”, para que la organización permanezca en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Las competencias laborales en la actualidad están tomando un papel determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones, pues un personal altamente competente garantiza el éxito y

rentabilidad de cualquier organización, de esta forma lo describe el INTECAP (2004) afirmando que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, que se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Esto se ratifica en la presente investigación en la cual los parámetros evaluados fueron ser, saber y hacer, con enfoque específicamente en el indicador HACER se puede ver que de 25 sujetos evaluados, 23 de ellos obtuvieron una ponderación alta en este indicador lo cual demuestra que el 92% de la población posee habilidades y destrezas ideales o idóneas para la realización de su trabajo, lo cual se refleja en el alcance de metas de ventas establecidas por la empresa.

En los resultados correspondientes; se puede constatar que efectivamente se cumple lo establecido en el objetivo general de la presente investigación; ya que se logran determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas de BIMBO, Huehuetenango como base para la productividad de la empresa.

Los resultados obtenidos arrojan que las competencias que fueron evaluadas son aplicadas en el departamento de ventas de la agencia en Huehuetenango; tanto los conocimientos (saber), actitudes, (saber ser) y habilidades (saber hacer) que posee una persona en relación a su desenvolvimiento profesional.

Es evidente que la identificación de las competencias laborales es la respuesta a la necesidad de optimizar el desempeño y la calidad en las actividades, así como el incremento en la mejora de conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores independientemente de la naturaleza del trabajo y empresa.

Como punto de discusión se puede iniciar comparando el presente estudio realizado en el departamento de ventas de Bimbo agencia Huehuetenango, en el cual los resultados indican que los sujetos de estudio poseen nivel catalogados como altos en las competencias laborales evaluadas en los distintos indicadores tanto en Ser, Saber y Hacer. Lo cual deja a la vista que el grupo de ventas de esta empresa es competente desde este punto de vista; puesto que posee los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo, además que la actitud de ellos les permite poner en práctica nuevas habilidades y desarrollar sus destrezas; esto según la naturaleza de la venta que deban realizar y del tipo de cliente al que se enfrente.

Esto concuerda con los resultados de Contreras (2004) en su estudio, en el cual los resultados lograron identificar y establecer las competencias laborales para las diferentes actividades que realizan los puestos del departamento de compras de las empresas en mención; Se concluyó que los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas requieren la atribución de los cargos del departamento de compras, elaborando un análisis y descripción de los mismos.

Alles (2011) hace referencia por competencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Partiendo de lo mencionado por Alles (2011) en el presente estudio como el indicador SER que abarca todas las actitudes que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante. Es una competencia presente en los integrantes de la fuerza de ventas de grupo Bimbo, agencia Huehuetenango, los resultados demuestran que este indicador está presente en el 100% de la población y además de ello los sujetos evaluados lo poseen un nivel alto, lo cual ayuda a predecir que el comportamiento y las actitudes de los sujetos, son determinantes al momento de desempeñar sus labores, a manera de conclusión puede afirmarse que los sujetos son competentes en este parámetro, lo cual es clave y evidente en logro de sus metas y objetivos.

Escobar (2012) tuvo como eje de estudio la medición de las competencias de empleados bancarios. Los resultados indican que los empleados no se sienten identificados con su trabajo y creen que sus competencias laborales no están siendo puestas en práctica. Concluyó que las funciones asignadas a los puestos, no se adecúan a las competencias laborales, lo que hace entrever el desfase entre las actividades del puesto trabajo y las competencias laborales. Caso contrario a los resultados de esta investigación, pues en el estudio realizado a través de las pruebas sale a la luz la idoneidad del colaborador con su puesto de trabajo, razón por la cual las competencias laborales que debe desempeñar son aquellas que el posee o ha ido adquiriendo a través de la experiencia.

De igual forma Godoy (2014) afirma que todas las modalidades respecto a las competencias laborales han mejorado y a la vez modificado el entorno que tenían formado las organizaciones y sus integrantes, mostrando un nuevo rostro del contacto que han alcanzado las dos partes fundamentales de la organización; ayudándose mutuamente a encontrar, formar y ejecutar una diversidad de nuevas metodologías que den como resultado una maximización en el aprovechamiento de sus recursos, tanto humanos como materiales para mejorar sus niveles de competitividad ante un mundo globalizado. Un aspecto importante y clave para considerarse competente desde el punto de vista Godoy (2004) , son los conocimientos pues son éstos los que sirven como una clave fundamental en el desarrollo de las actividades encomendadas a cualquier trabajador tal como lo indica el INTECAP (2004) pues se refiere al SABER cómo la agrupación de información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje; el conocimiento será de mucha utilidad siempre y cuando lo podamos usar atado a otra cantidad indefinida de conocimientos para formar un número mayor de estos, debido a que individualizado el conocimiento puedo no estar al nivel de lo que se necesite alcanzar.

Lo anterior concuerda con los resultados de este estudio, en cual se puede apreciar que 22 de los 25 sujetos poseen un nivel de conocimientos altos (según la naturaleza del puesto) los cuales de la mano con las habilidades, destrezas y actitudes; dan como resultado un departamento de ventas fuerte y altamente competente para la empresa, garantizando con ello tener como misión el alcance de los objetivos tanto individuales como grupales, los cuales favorecen directamente a la empresa para la cual laboran.

Visto desde otro enfoque la importancia de tener un personal altamente competente, radica en que esto marcará la diferencia claramente entre una y otra empresa, lo cual Fernández (2005) explica que estos modelos de gestión por competencias surgen para dar respaldo al proceso de globalización de los mercados, las nuevas tecnologías y el aumento de la competitividad, marcándose la diferencia entre las empresas de éxito fundamentado en la calidad y la disposición de su capital humano. Partiendo de lo antes mencionado por el autor, se puede concluir que en base a los resultados obtenidos, el departamento de ventas de Grupo Bimbo Huehuetenango, se considera competente según los parámetros evaluados que son ser, saber y hacer. Lo cual marca la diferencia y se refleja en el renombre que la empresa posee a nivel nacional e internacional.

Por su parte Kotler y Armstrong (2008) afirman que un vendedor “es la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información”. Dicha teoría puede comprobarse en este estudio, lo cual se hace ver en el hacer, es decir las acciones, actitudes y comportamientos que el vendedor debe realizar para lograr alcanzar una venta y aumentar y retener la cartera de clientes para la empresa. Los resultados obtenidos por los sujetos evaluados indican que los colaboradores del área de ventas de esta empresa poseen esta competencia desarrollada o que está en proceso de crecimiento; lo cual es de suma importancia para poner en práctica la teoría de Kotler y Armstrong (2008, p.119).

Para finalizar, después de ser observados los resultados; se determinó que las competencias laborales en los trabajadores, descritas en esta investigación, al igual que en las investigaciones antes expuestas, son la herramienta eficaz para el estudio de un puesto de trabajo, asimismo, esto favorece a descubrir el buen desempeño y éxito de cualquier empresa, las cuales al ser trabajadas en conjunto y en equilibrio pueden ser clave del éxito de los trabajadores de la empresa y esto a su vez garantiza la productividad y rentabilidad anhelada de cualquier empresa en este proceso de globalización del mercado.

VI. CONCLUSIONES

- Se estableció que el “Hacer”, es decir las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores del departamento de ventas de grupo Bimbo, Huehuetenango están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa.
- Se determinó que el “Ser” que abarca todas las actitudes que le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le tenga delante. En el presente estudio los sujetos en su totalidad presentan alto este parámetro, lo cual indica que la actitud de los mismos es la adecuada y la ideal para poder desempeñarse en este tipo de empleo.
- Se estableció que el nivel de conocimientos (SABER) que poseen la mayoría de los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo, Huehuetenango, se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos bases que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en el área de ventas.

VII. RECOMENDACIONES

- Desarrollar e implementar un programa de capacitación relacionado a las competencias laborales, a través del cual los colaboradores puedan conocer cuáles son las competencias laborales que posee. Además fortalecer las competencias de los colaboradores a medida de lograr el máximo potencial de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; para un mejor desempeño laboral y cumplimiento en el alcance de las metas de la empresa.
- En el momento indicado, realizar procesos de inducción a los nuevos vendedores, en el cual, además de los conocimientos y habilidades, centrarse en la actitud, es decir el ser; dándole a entender la importancia de su actitud y comportamiento para lograr ser un vendedor competente y exitoso.
- Dar a conocer al colaborador las distintas estrategias de ventas que tiene a su alcance para lograr realizar las ventas solicitadas y además ganar y retener clientes para la empresa, demostrando con ello el nivel de competitividad que posee y lo clave que su desempeño resulta para la organización en la cual trabaja.
- Desarrollar actividades en las cuales el colaborador pueda conocer de qué forma poner en práctica sus habilidades y destrezas, además de poder potenciarla para poder desempeñarse de manera óptima en la realización de las labores encomendadas a él.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2011). *Competitividad y gestión por competencias*. Revista técnica por competencias. Disponible en [www. xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)
- Alvarado, C (2006), *Actualización del manual de competencias específicas del área de fábrica Ingenio San Diego*. Tesis inédita Universidad San Carlos De Guatemala
- Álvarez, E., Gómez, J., Ratto, P. (2004). *Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral / organizacional, en una universidad privada*. Tesis Inédita: Universidad de las Américas. Santiago de Chile.
- Arias, M y Caballeros, H. (2013). *Guía para realizar el trabajo de graduación*. Universidad Rafael Landívar. Editorial Cara Parens, Guatemala
- Bethancurt (2010), *Propuesta de un instrumento de evaluación del desempeño en base a competencias laborales para el personal de ventas de una empresa*. Tesis inédita Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Bonilla, E. y Navarrete, C. (2004). *Estudio para conocer el Perfil de Competencias Gerenciales de los gerentes de hoteles 5 estrellas y Gran Turismo y su percepción sobre las competencias generales de los recién egresados de carreras relacionadas con la Hotelería*. Tesis inédita. Universidad de las Américas de Puebla. México.

- Burítica, A. (2012). *Evaluación de competencias laborales en estudiantes de Ingeniería Industrial*. Tesis inédita. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2862/1/658312B958.pdf>
- CEPES (2010) *Estudio de Identificación de Competencias Clave, Perfiles Profesionales y Nuevos Yacimientos de Empleo en la Economía Social Andaluza*. Andalucía. Disponible en www.cepes-andalucia.es.
- Chávez, G (2004), *Manual para el diseño de sistemas de calidad basado en competencias laborales*. Editorial Panorama, México
- Cifuentes (2004), *La gestión por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas de servicios compartidos*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala
- CINTERFOR (2009). *El enfoque de competencias laborales manual de formación*. Montevideo.
- CINTERFOR (2010) *Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales*. Chile.
- Cojúlún (2011) *Competencias laborales como base para la selección de personal (estudio realizado en la Empresa Piolindo de Retalhuleu)*. Tesis inédita Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- COLASEH (2012) *Artículo competencia laboral y sus beneficios en el mundo actual*. Disponible en <http://colaseh.org/index.php/demo-content/101-competencia-laboral-y-sus-beneficios-en-el-mundo-actual>.
- Contreras, M (2004) *Competencias laborales del departamento de compras de las empresas fabricantes de cosméticos*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Cordón (2010), *Competencias laborales en el desempeño de personal contratado en una empresa de consumo*. Tesis inédita Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Escobar (2012), *Competencias laborales de los puestos de trabajo en las agencias bancarias de la ciudad de Quetzaltenango*. Tesis inédita Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. (1a ed.) Editorial Limusa.
- Fischer L y Espejo J.(2004), *Mercadotecnia*, (3ª.ed.). pp. 236 - 238. México. Mc Graw Hill.
- García , L (2011), *+ ventas* (4a. ed.). ESIC editorial.
- Godoy, M (2014), *Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera*. Tesis inédita universidad Rafael Landívar escuintla, Guatemala.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2004) *Sistema de Evaluación y Certificación de la competencia laboral del INTECAP* (1ª ed.) Guatemala: Autor.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2004), *Gestión por competencia laboral del INTECAP* (1a ed.). Guatemala: Autor
- Johnston, M (2004). *Administración de ventas*, (7º.ed) p.76 México. McGraw- Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*, (8a. ed.) p.119. Pearson educación. México
- López E y Chaparro M (2004) *Competencias Laborales del Trabajador social vistas desde el punto de vista del mercado laboral*. Tesis Inédita. Unal, Bogotá.
- Ludeña, A (2004) *La formación por competencias laborales*. (2a. ed.). CAPLAB. Lima Perú.

- Mertens L, (2003) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, CINTERFOR/OIT, Montevideo. 1997. p.86
- Morales, J (2010), *Elaboración de las descripciones de puestos del departamento de asuntos regulatorios, basados en competencias laborales en una empresa farmacéutica*. Tesis inédita. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Ramírez, B (2010), *El carácter y la asertividad en el éxito del vendedor*. Tesis inédita Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango, Guatemala.
- Ruiz, Jaraba y Romero (2008), *La formación en psicología y las nuevas exigencias en el mundo laboral, competencias laborales exigidas a los psicólogos*. Tesis inédita. Universidad Militar de Nueva Granada, Bogotá Colombia
- Saba (2006), *Efectividad de la selección por competencias*. Tesis Universidad Bucaramanga Colombia.
- Sampieri, Collado, Lucio (2004), *Metodología de la Investigación*. Mcgraw-Hill Interamericana de México S.A.
- Solano (2004), *Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales*, Argentina. Disponible en www.scielo.org.ar
- Torres, C. (2005). *Descripción de puestos por competencia laboral para el departamento de logística en una empresa dedicada a la comercialización y producción de bebidas*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

ANEXOS



Huehuetenango, 13 de mayo de 2014

Lic. Cleidy Calderón
Coordinadora Facultad de Humanidades
Campus Regional San Roque González de Santa Cruz S.J.
Universidad Rafael Landívar.
Huehuetenango
Pte.

Por medio de la presente le envío un cordial saludo deseando que sus actividades estén llenas de bendición y éxito.

Seguidamente hago de su conocimiento que con fecha 21 de marzo, recibí su solicitud acerca del trabajo de investigación que la estudiante **Andrea Celeste Herrera Sandoval** desea realizar en la institución "Grupo Bimbo de CentroAmerica, S.A.", por lo que le informo que no tengo inconveniente en brindar el apoyo necesario a la estudiante para que lleve a cabo su trabajo de campo en esta institución y apoyar en su formación profesional.

Sin otro particular, le saludo atentamente,

José Alejandro Cano López
Jefe de Agencia
Centro de Ventas Huehuetenango

BIMBO DE CENTRO AMERICA S.A.

Tabla 1

Punteos generales instrumento para detectar competencias laborales de Agentes de ventas

Sujeto	Antigüedad	Edad	Género	Ser	Saber	Hacer	General
1	2años	27	Masculino	40	44	44	128
2	5años8 meses	32	Masculino	43	42	40	125
3	8años	32	Masculino	42	38	40	120
4	8meses	26	Masculino	41	37	41	119
5	4años	39	Masculino	41	41	37	119
6	8meses	23	Masculino	40	40	38	118
7	1año 5 meses	35	Masculino	42	39	40	121
8	6años	31	Masculino	42	39	37	118
9	9años	41	Masculino	40	40	38	118
10	1año4mese	32	Masculino	41	37	38	116
11	5años5meses	30	Masculino	39	38	37	114
12	1año8meses	26	Masculino	41	38	34	113
13	3años	29	Masculino	42	32	39	113
14	8meses	31	Masculino	38	36	38	112
15	5años5meses	34	Masculino	42	36	34	112
16	3años	27	Masculino	39	38	35	112
17	9meses	27	Masculino	37	39	35	111
18	3años	34	Masculino	37	38	35	110
19	6años	32	Masculino	38	32	38	108
20	2años7meses	36	Masculino	38	33	37	108
21	2años	28	Masculino	34	37	35	106
22	10años	35	Masculino	37	36	32	105
23	7años	34	Masculino	35	33	36	104
24	10meses	28	Masculino	36	33	33	102
25	3años	27	Masculino	35	32	32	99

Fuente: Elaboración propia (2014).

En la tabla de resultados, se describen los punteos obtenidos por la totalidad de los sujetos de estudio, en donde se pueden observar los punteos de cada uno de los mismos y los niveles de competencia laboral, según los parámetros del instrumento utilizado.

Como puede observarse el sujeto no.1 obtuvo los punteos más altos en la evaluación haciendo un total de 128 ponderando cada uno de los indicadores de la siguiente manera Ser 40; Saber 44 y Hacer 44; dicho sujeto tiene 2 años de antigüedad en la empresa y 27 años de edad; en comparación con el sujeto con puntuación más baja el cual obtuvo 99 en toda la evaluación; teniendo 3 años de antigüedad en la empresa y 27 años de edad. A partir de ello se podría deducir que ni la edad ni el factor antigüedad en la empresa garantiza el nivel de competitividad del colaborador; la clave en este caso puede ser la selección de personal basada en competencias. A la vez se puede observar que no existe un nivel de dispersión significativo en los parámetros evaluados con el instrumento.

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Instrumento para detectar competencias laborales de Agentes de ventas
AUTOR	Andrea Herrera Sandoval
DESCRIPCIÓN	Instrumento que sirve para detectar las competencias laborales que posee un vendedor. Consta de 33 cuestionamientos los cuales son de respuesta tipo escala Likert.
OBJETIVO	Evaluar con objetividad a las personas dentro de los modernos enfoques de la administración por competencias, a fin de que sean personas capaces y aptos de estar al nivel de la misma.
FACTORES QUE MIDE	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer (habilidades y destrezas): incluye a las habilidades y destrezas las cuales, son las que el individuo podrá demostrar ante una situación u obstáculo en el trabajo, en el cual deba de aplicar su competitividad; así pues podrá demostrar sus destrezas en la realización de lo solicitado. (ítems 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 21 y 22). • Ser (actitudes): el “ser”, comprende todas las actitudes que el individuo toma dadas sus bases de comportamiento y le impulsan a hacer lo requerido y además le indica cómo debe reaccionar ante las diversas situaciones que le sean puestas delante. (ítems 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33). • Saber (conocimientos): información que ha sido guardada o almacenada dentro de la memoria, siendo obtenida por la experiencia misma o la obtención de nuevos métodos de aprendizaje. (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 15, 18, 19 y 20).
PONDERACIÓN	Bueno 99- 132 Regular 66 -98 Malo 33- 65
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	Variable entre 20 y 30 Minutos
FORMA DE APLICACIÓN	Colectiva o Individual

Instrumento para detectar competencias laborales de Agentes de Ventas

Sus habilidades de ventas necesitan mantenerse pulidas, fuertes y actualizadas. Y esto se logra aprendiendo y practicando. Este cuestionario ayudará a evaluar la calidad de su desempeño actual como gestor comercial, y le mostrará dónde necesita mejorar. La información recabada será totalmente confidencial y para fines estrictamente de estudio.

Instrucciones: lea cada uno de los siguientes cuestionamientos, luego encierre con un círculo la respuesta según considere.

1. Hace un plan de ventas antes de evaluar un nuevo prospecto.
2. Desarrolla estrategias de ventas y revisa las actividades contra un plan maestro.
3. Aprende sistemáticamente nuevas habilidades y técnicas de ventas.
4. Usa la tecnología de la información para ayudar a organizar y facilitar su proceso de ventas.
5. Lleva una agenda de cómo administra su tiempo de trabajo.
6. Identifica las necesidades de los clientes, y varía la estrategia de ventas de acuerdo con ellas.
7. Investiga y recopila información para estar al tanto de la industria dentro de la cual trabaja, y del mercado consumidor en general.
8. Cuida mucho la redacción y ortografía de los recibos, facturas o apuntes que envía a sus clientes e intenta aprender sobre habilidades de comunicación escrita.
9. Dice la verdad, aunque la verdad no sea lo que quisiera que el cliente escuche.
10. Busca el punto clave de ventas que persuadirá al cliente a comprar.
11. Intenta siempre que el cliente mencione sus objeciones desde el principio.
12. Durante la negociación enfatiza el aspecto de “valor”, en lugar del “precio” por sí solo.
13. Cuando completa una venta ambas partes quedan satisfechas por el trato
14. Trata de anticipar cualquier objeción que el cliente podría plantearle.
15. Responde rápidamente a las preguntas o quejas de cualquier cliente.
16. Solicita retroalimentación para asegurarse que los clientes hayan quedado satisfechos con la compra.
17. Cuando realiza una visita de ventas, intenta ir por un cliente y no por una venta
18. Trata de que quienes menos saben de técnicas de ventas, aprendan de usted aquello en lo que se considera competente o más experimentado.
19. Si se hace acompañar por un vendedor principiante a una visita de ventas, le permite desarrollar su presentación ante el cliente.
20. Revisa sus metas de ventas regularmente, para asegurarse de que las va a cumplir.
21. Cuando asiste a capacitaciones, de inmediato intenta poner el nuevo conocimiento en práctica.
22. Intenta trabajar con sus compañeros vendedores y con su jefe bajo la filosofía del trabajo en equipo

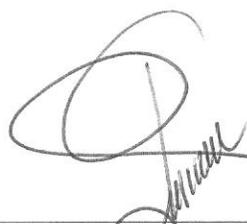
No. pregunta	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
1)	1	2	3	4
2)	1	2	3	4
3)	1	2	3	4
4)	1	2	3	4
5)	1	2	3	4
6)	1	2	3	4
7)	1	2	3	4
8)	1	2	3	4
9)	1	2	3	4
10)	1	2	3	4
11)	1	2	3	4
12)	1	2	3	4
13)	1	2	3	4
14)	1	2	3	4
15)	1	2	3	4
16)	1	2	3	4
17)	1	2	3	4
18)	1	2	3	4
19)	1	2	3	4
20)	1	2	3	4
21)	1	2	3	4
22)	1	2	3	4

- 23.** Es capaz de identificar, en su área de trabajo, diversos problemas, sus causas, así como buscar soluciones viables con plena autonomía.
- 24.** Es capaz de comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas, a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.
- 25.** Aprovecha los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.
- 26.** Es capaz de atender con amabilidad las necesidades del cliente, solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de sus posibilidades
- 27.** Es capaz de dar soluciones innovadoras y creativas en situaciones diversas, en su puesto de trabajo o a los clientes internos y externos.
- 28.** Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización y expresa satisfacción por los éxitos de los demás, es referente de trabajo en equipo dentro y fuera de la organización.
- 29.** Demuestra respeto por los valores organizacionales y es capaz de cumplir los lineamientos fijados en su puesto de trabajo. y sentir como propios los objetivos de la organización.
- 30.** Es capaz de trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con serenidad y dominio de mí mismo.
- 31.** Es capaz de ofrecer un trato digno, respetuoso y tolerante a las demás personas y sus valores cumpliendo así con las normas de conducta de la organización
- 32.** Es capaz de persuadir a los integrantes de su área de trabajo, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.
- 33.** Siente como propios los objetivos y valores de la organización en la cual labora,

	Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
23)	1	2	3	4
24)	1	2	3	4
25)	1	2	3	4
26)	1	2	3	4
27)	1	2	3	4
28)	1	2	3	4
29)	1	2	3	4
30)	1	2	3	4
31)	1	2	3	4
32)	1	2	3	4
33)	1	2	3	4

Para la realización de esta investigación se utilizó este instrumento validado por:

Licda. Cleydi Marisol Calderón Cobón



Licenciada en Psicología General
Colegiado Activo No. 1, 276

Msc. Udine Ottoniel Herrera Rojas



Magister en Administración de Recursos Humanos
Colegiado Activo No. 13,129

Msc. Alejandrina Elizabeth Molina Alvarado



Magister en Administración de Recursos Humanos
Colegiado Activo No. 10,368

Huehuetenango, 6 de Octubre de 2014