



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración

Orientación Recursos Humanos

Seminario de Aplicación

Trabajo Final de Licenciatura

DISEÑO DE UN PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA PYME CONSTRUCTORA BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Alumnos

Doliri, Alexis Micael
Flores, María Belén
Gil Zambrana, Fabiana Ingrid
Torres, Aylén

Director

Mgter. Giovanardi, Mariana

Comité evaluador

Dr. Bruno, Juan Manuel
Mgter. Giovanardi, Mariana
Lic. Guajardo Molina, Vanesa

Córdoba, 11 de Marzo de 2020



Trabajo Final de Grado Diseño de un proceso de aprendizaje organizacional en una pyme constructora basado en el modelo de gestión por competencias por Alexis Micael Doliri, María Belén Flores, Fabiana Ingrid Gil Zambrana, Aylén Torres. Se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Dedicatorias y Agradecimientos

En primer lugar, nos gustaría dedicar el presente trabajo a nuestras familias, ya que gracias al cariño y formación que nos han brindado en todos estos años, hoy nos encontramos en esta instancia final de nuestra carrera.

Por otro lado, y no menor, a todos nuestros amigos y compañeros de la facultad, que siempre estuvieron presentes acompañándonos en cada momento importante.

Un especial agradecimiento a la Mgter. Mariana Giovanardi quien nos guio en este proceso y siempre estuvo dispuesta a ayudarnos, al Dr. Juan Manuel Bruno por transmitirnos sus conocimientos y su experiencia, como también asistirnos en la elaboración de este Trabajo Final, y a la Lic. Vanesa Guajardo Molina por recibirnos amablemente desde el comienzo de la propuesta para ser la profesora experta en el Trabajo Final, ayudarnos en la realización del mismo y evaluarnos posteriormente.

Además, un agradecimiento a toda la Facultad de Ciencias Económicas y a cada uno de sus profesores, de los cuales nos llevamos una inmensa cantidad de aprendizajes.

Por último, a los dueños de la empresa por confiar en nosotros y permitirnos aplicar lo aprendido a lo largo de la carrera en su organización, y a todo el personal por su gran predisposición para brindarnos su tiempo e información.

Resumen Estructurado

El objetivo del presente trabajo es determinar qué Modelo de Gestión por Competencias sería el más adecuado a esta organización de manera que le permita generar un proceso de Aprendizaje Organizacional.

Se trata de una intervención profesional, donde se realizaron entrevistas en profundidad a la totalidad del área de ventas de una organización dedicada a la construcción de viviendas, la cual está conformada por un total de 10 integrantes. A partir de esto, se realizó un análisis cualitativo, mediante una red conceptual, que nos permitió visualizar las competencias principales de cada puesto evaluado, y las discrepancias entre lo observado y lo requerido. En esos casos que presentaron brechas es que se determina que requiere un Plan de Capacitación.

En cuanto a las conclusiones podemos decir que, de ser aplicados estos Planes de Capacitación propuestos, la organización estaría en condiciones de mejorar el desempeño individual de sus integrantes, lo que permitiría un mejor desempeño organizacional, y el comienzo del proceso de Aprendizaje Organizacional deseado.

Cabe mencionar la existencia de ciertas limitaciones que presenta este Trabajo Final, principalmente que la extensión de este es solo hasta la propuesta del Plan de Capacitación, no incluyéndose la implementación efectiva de estos planes.

Y, por último, el valor que se pretende lograr con este Trabajo Final es que la organización sea capaz de reconocer la importancia que tienen actualmente los recursos humanos que la integran, y cuán importante es mantenerse en constante aprendizaje, capacitando a sus integrantes y brindándoles las herramientas necesarias para que tengan un desempeño exitoso.

Palabras Clave: Competencias, Gestión por Competencias, Aprendizaje Organizacional, Capacitación.

Índice

I.	Introducción e identificación del problema	1
II.	Objetivos	2
III.	Marco Conceptual	3
IV.	Metodología	7
V.	Resultados	14
	V.I. Plan de Acción	16
VI.	Implicaciones	20
VII.	Conclusiones y Limitaciones	22
VIII.	Referencias Bibliográficas	24
IX.	Anexos	26

Índice de Tablas

Tabla 1.	Operalización de Variables Cualitativas	11
Tabla 2.	Plan de Capacitación para la competencia Liderazgo	17
Tabla 3.	Plan de Capacitación para la competencia Autocontrol	18
Tabla 4.	Plan de Capacitación para las competencias Orientación al Logro y Orientación al cliente	19

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	Red Conceptual	15
Gráfico 2.	Grados requeridos y observados de las competencias	16

I. Introducción e Identificación del problema

El siguiente trabajo consiste en una intervención profesional sobre el área de ventas de “CONOC S.R.L.” es una empresa que se dedica a la construcción y venta de inmuebles, mediante un sistema de planes de viviendas. Comenzó su actividad en el año 2007 con la construcción de las primeras viviendas de manera particular, y luego de cinco años, es que implementan un novedoso sistema de financiación por capacidad de ahorro del cliente. Lo que los llevo a tener, en la actualidad, más de cuatro mil clientes que aportan para la construcción de viviendas en los distintos emprendimientos urbanísticos ubicados en Colonia Tirolesa, Alta Gracia, Montecristo y Jesús María. Podemos clasificarla como una Pyme ya que cuenta con unos doscientos trabajadores en total, incluyendo tanto el personal administrativo como el de las obras de construcción.

A su vez cabe mencionar que el sector de la construcción de viviendas particulares se encuentra atravesando un periodo de recesión, ya que acorde a los últimos datos publicados por el INDEC, en el mes de julio 2019, esta actividad presentó una caída del 1,7%, en comparación al año anterior. Y también es importante indicar que en este sector tienen un rol preponderante las pequeñas y medianas empresas en Argentina. Dentro de esta categoría, según la 6° Encuesta a Pymes de PwC Argentina, el 65% de los encuestados respondió que son de propiedad familiar, y muchas veces la falta de profesionalización, el preponderar lo vincular sobre los resultados, el personalismo, la carencia de políticas de recursos humanos y por, sobre todo, la inexistencia de órganos de gobiernos que gestionen de manera adecuada, suelen ser las principales causas de la falta de sustentabilidad de este tipo de empresas.

En cuanto al área en la que nos enfocaremos será la de ventas, ya que se observa que la empresa se encuentra atravesando un periodo de poco crecimiento en ventas que parece ser debido a la situación actual de la industria y de la economía. Como así también una de las probables causas de esto, es que el personal del área comercial no se encuentra propiamente capacitado, ni cuenta con las herramientas necesarias para desempeñarse de manera correcta. Esta área se encuentra conformada por diez personas en total, en donde se encuentran distribuidas de la siguiente manera: un Gerente de ventas, un Jefe de Ventas, tres vendedores y cinco Operadores de Call Center.

Ante este escenario económico inestable, como mencionan Finger & Burgin (2001), las organizaciones deben ser capaces de realizar incrementos cuantitativos y reflexionar sobre las exigencias a las que están expuestas hoy en día, exigencias que no discriminan a las organizaciones públicas de las privadas, ni a las pequeñas de las grandes. Para lograr este incremento, es necesario que las organizaciones desarrollen competencias internas en sus empleados que les permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Esto puede lograrse a través de la ampliación de la base de

conocimientos que poseen, y es allí en donde el concepto de aprendizaje organizacional y los modelos de gestión por competencias cobran relevancia.

De sostenerse este escenario interno, en cuanto a la desactualización que presentan los integrantes del área respecto a la formación en ventas, el desempeño de los sujetos no será el adecuado para alcanzar sus objetivos. Para enfrentar dicha situación es necesario brindarle los conocimientos y competencias adecuados para que puedan mejorar su desempeño, para lo cual existen tres diferentes modelos de Gestión por Competencias que permiten, y hacen más propicia, la generación de conocimientos, habilidades y competencias dentro de una organización.

Frente a esta situación, se planteó el siguiente interrogante: *¿Qué modelo de gestión por competencias sería el más adecuado para llevar a cabo el proceso de aprendizaje organizacional, en el área de ventas de una Pyme?*

Como se mencionó en un comienzo, el trabajo consistió en una **intervención profesional** sobre “CONOC S.R.L.” en el cual, se abordó un problema específico y reconocido en la organización bajo estudio que se puede vislumbrar en el interrogante anterior. Para el desarrollo del trabajo, se definieron el objetivo general y los diferentes objetivos específicos, que en conjunto conducen al cumplimiento del primero. A continuación, se desarrolló el marco conceptual, en el cual se especificaron los principales conceptos utilizados en el TFL (Trabajo Final de Licenciatura), tomados a partir de lo expuesto por diferentes autores de gestión de recursos humanos y disciplinas afines. Luego, en la metodología se plantearon las diferentes herramientas utilizadas, cada una de las cuales se encuentran asociadas a los objetivos específicos planteados, y en base a esto se planteó la aplicación de las mismas y los resultados obtenidos con estas. Una vez analizados los resultados, se obtuvieron las conclusiones e implicaciones y, por último, las distintas limitaciones que se surgieron al abordar el TFL.

II. Objetivos

El *objetivo general* del TFL fue **determinar un modelo de gestión de competencias, adecuado para el área de ventas de la empresa constructora “CONOC S.R.L.”, que permita desarrollar un proceso de aprendizaje organizacional.**

Los *objetivos específicos* planteados para el TFL fueron:

- Identificar las competencias y conocimientos requeridos para cada puesto del área de ventas.
- Detectar las brechas entre las competencias requeridas y las observadas en la organización.
- Diseñar un plan de capacitación para reducir las brechas detectadas.

III. Marco Conceptual

En los últimos años los vendedores han pasado de ser voceros de un producto o vendedores de soluciones a “asesores de ventas”. Para Johnston & Marshall (2009) los vendedores han cobrado alta importancia no solo al ofrecer pedidos, sino también al dar apoyo técnico y denotar un importante conocimiento del producto, agregando valor y construyendo una cultura basada en el cliente.

Según Anderson et. al. (1995) las empresas coinciden en que aumentarán significativamente las ventas y las ganancias al comprender cuáles son los factores determinantes del desempeño de sus vendedores. Estos autores definen el desempeño como el rendimiento global del empleado que contribuye al éxito de la organización. El desempeño también está asociado al desarrollo competente de las funciones del puesto de trabajo.

Cuando un vendedor alcanza sus objetivos de venta ha puesto a prueba su propio rendimiento. Las cifras de ventas, el número de nuevos clientes conseguidos y los ratios de pedidos nuevos brindan información cuantitativa de la performance del vendedor. Una venta sobresaliente, un cierre de mes exitoso, un acuerdo comercial plausible, son muestras de un alto desempeño.

Es por esto por lo que en el presente trabajo nos enfocamos en el área de ventas en primer lugar, con el propósito de diseñar un proceso de aprendizaje organizacional. Para lo cual partimos de la definición de Argyris & Schön (1996) en la que se considera al *Aprendizaje Organizacional* como la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades. Por su parte Dixon (2001) nos aporta que a pesar de que los cambios son generados por fuerzas externas, la respuesta de la organización debe darse necesariamente a través de cambios internos que impliquen aprendizaje, ya que éste es el medio para obtener resultados.

Para Bateson (1972) actuamos en función de las diferencias que percibimos entre lo que hay “ahí afuera” y nuestros propios estándares. Desde ese punto de vista, el aprendizaje es corrección del error, aprender es ajustar nuestra expectativa o nuestra acción de acuerdo con una realidad externa. Es por esto que, según este autor, hay distintos *niveles de aprendizaje* según sea lo que se corrija. En el Nivel 0 tenemos la mera ejercitación de un reflejo condicionado, no hay corrección alguna, sino una mera repetición dentro de los marcos del circuito existente. La adquisición o la extinción de un hábito es un aprendizaje Nivel 1, ya que supone crear una nueva relación entre realidad y expectativa, por lo tanto, es una corrección de expectativas. En el Nivel 2, se produce un cambio en todo el planteamiento de comportamiento debido a una nueva interpretación del contexto. Este tipo de aprendizaje se hace

necesario cuando lo que no funciona es el sistema de corrección, con lo cual lo que se debe corregir es la propia corrección. En el Nivel 3, el “yo” o la “organización” dejan de ser el nudo desde donde se puntualizan las experiencias, ya que ellas mismas son vistas solo como una posibilidad entre otras varias. Aquí ya se relaciona con el manejo de relaciones e interrelaciones complejas y su lógica.

Una manera de hacer propicio este proceso de aprendizaje es mediante la utilización de un *modelo de gestión por competencias*, el cual según Delgado Bohórquez (2009) es un sistema que le permite al área de Recursos Humanos administrar los procesos básicos de personal, identificando los comportamientos que demuestran una capacidad real en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, motivación y experiencia en un determinado contexto laboral, y según estándares previamente definidos. Tal es así que, de acuerdo con este autor, se plantean tres características principales del modelo:

- **Énfasis en la empresa:** Para Cubeiros (1998), una de las principales características de estas experiencias está en enfocar el proceso de implementación del sistema en nuestra organización, y no partir de las experiencias de otras empresas. El planteamiento es considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir.
- **Referencia en los mejores:** El modelo por competencias identifica a los mejores trabajadores que están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.
- **Competencias diseñadas y competencias consultadas:** Algunas de las competencias que se requieren en la organización no se obtienen de la sola observación y medición del comportamiento exitoso en un trabajo. Esto en algunos casos no resulta suficiente; hace falta que la dirección mediante el conocimiento del mercado, los clientes y de su negocio, defina qué tipo de competencias espera de sus empleados para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; observarlos es necesario, pero no suficiente.

Además, se entiende como *Competencia* al concepto definido por Spencer & Spencer (1993), como una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación. Donde característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo;

causalmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño; y criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

A su vez, estos autores plantean 20 competencias agrupadas en 6 grandes categorías: Logro y acción (que incluye la orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la exactitud, iniciativa y búsqueda de información), Servicios Humanos y de ayuda (que incluye la comprensión Interpersonal y la Orientación hacia los clientes), Impacto e Influencia (que incluye Impacto e Influencia, Conciencia Organizacional y Construcción de relaciones), Gerenciales (que incluye Desarrollo de los demás, Directividad, Trabajo en Equipo y cooperación, y Liderazgo grupal), Cognitivo (que incluye el Pensamiento analítico, Pensamiento conceptual y Pericia Técnica/Profesional/Gerencial) y de Eficacia Personal (que incluye Auto-Control, Confianza en sí mismo, Comportamiento ante los fracasos y Flexibilidad).

A continuación, definiremos únicamente las competencias que fueron utilizadas en este trabajo, para evaluar a los integrantes del área, de acuerdo con Spencer & Spencer (1993):

De la categoría de Logro y Acción utilizamos la *Orientación al Logro* que es una preocupación por trabajar bien o para competir con un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño anterior propio del individuo (esforzándose para mejorar); una medida objetiva (orientación hacia los resultados); el desempeño de otros (competitividad), metas desafiantes fijadas por el individuo; o incluso lo que cualquiera ha hecho (innovación).

De la categoría Servicios Humanos y de Ayuda utilizamos la *Orientación al Cliente*, la cual implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. Es similar en profundidad a la Comprensión Interpersonal y en algunas ocasiones pueden ser paralelas al Impacto e Influencia, sólo que aquí el punto focal es primero, entender las necesidades de los demás (en oposición al entendimiento general de los pensamientos, sentimientos o conducta) y después hacer algo para ayudar o servir a los demás (más que influenciarlos para que apoyen los propósitos o metas que han sido fijadas por la persona que provoca la influencia). El “cliente” puede ser un verdadero cliente o consumidor o pueden ser consumidores finales al interior de la misma organización, pudiendo existir, en algunos casos, más de un grupo de clientes.

En la categoría *Impacto e Influencia* se encuentra la competencia con el mismo nombre, la que expresa una intención por persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, para que apoyen los propósitos o las metas del orador, o el deseo de tener un impacto o efecto específico sobre los demás.

En cuanto a las Competencias Gerenciales utilizamos únicamente al *Liderazgo* que es la intención de jugar un papel como líder de un equipo o cualquier otro grupo. Implica el deseo de dirigir a otros. El Liderazgo es en general, pero ciertamente no siempre, mostrado mediante un puesto de autoridad formal.

Y, por último, las Competencias de Eficacia Personal utilizamos el *Autocontrol* que es la habilidad de mantener las emociones bajo control y de contener acciones negativas cuando emergen, cuando se enfrenta con oposición u hostilidad de los demás, o cuando se está trabajando bajo condiciones de estrés.

Así estamos en condiciones de definir los modelos analíticos de gestión por competencias, los que de acuerdo con Mertens (1996), son tres: modelo conductista, funcional y constructivista. De los cuales el que consideramos que se adapta mejor a la organización objeto de estudio es el enfoque funcional. El valor explicativo del *método funcional* y de sus resultados depende de cómo se especifique la relación entre el problema u objetivo y la posible solución al mismo. Es decir, qué condiciones se indican para limitar la posibilidad, lo que significa que se está apelando a la causalidad entre estrategia de solución y resultados. Al mismo tiempo, el conocimiento acerca de la causalidad se da en la comparación entre las diferentes relaciones que existen entre problema/resultado y solución. Y en cuanto a las competencias, se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

Esto contribuirá a que, en la organización, se genere un proceso de formación para disminuir las brechas detectadas. Según Valverde (2001) la *formación basada en competencias* permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación. De esta manera, quienes ejecuten la formación tendrán un referente para adecuar sus programas y quienes demanden sus servicios tendrán la seguridad que se adaptan a las necesidades.

Para llevar a la práctica este modelo de gestión por competencias tomaremos como herramienta de ejecución a la *Capacitación*, la cual se describe por Chiavenato (2007) como un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Incluso algunos autores van más allá, como Hoyler (1970) que considera que la *capacitación* es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

Por lo que entonces la capacitación está ligada directamente a los objetivos y necesidades de la organización, como afirma Blake (1997), quien sostiene que la capacitación busca satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, como parte de un proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La metodología de la capacitación corporativa es catalogada como práctica y aplicativa; son procesos educativos que responden a objetivos específicos de preparación y su aplicación es inmediata en el campo laboral.

Y, por último, las *etapas de la capacitación*, que culminaron con la elaboración del Plan de Acción, son las planteadas por Pain (1989):

- *Análisis de la demanda*: con el fin de diagnosticar el estado actual de necesidades de capacitación.
- *Elaboración del plan de Acción*: aquí se detallaron que competencias se trabajaron, los principales contenidos y los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo el plan de acción.
- *Implementación*: Aquí se programa el Plan de Acción, se delimitan los responsables, el sistema de seguimiento y los ajustes que se puedan realizar durante el desarrollo del Plan.
- *Evaluación*: En esta última etapa se busca realizar ajustes necesarios al plan, como así también generar ideas para nuevos proyectos.

IV. Metodología

Planteadas la modalidad del TFL como una **intervención profesional**, a continuación, se desarrollaron las herramientas utilizadas para alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

Entrevista

Una de las herramientas utilizadas para obtener datos primarios fue la **entrevista en profundidad**, la cual, según Fernández Nogales (2004), consiste en una intercomunicación dinámica entre dos personas, donde el entrevistador es quien la controla, con el objetivo de obtener información del entrevistado respecto al tema en cuestión.

Tal como lo plantea dicho autor, se pueden realizar dos tipos de entrevistas: **estructuradas** o **semiestructuradas**. En este trabajo se optó por las segundas, las cuales permitieron, mediante un formato más flexible, obtener respuestas más espontáneas de los directivos de la empresa bajo estudio y abordar temas no previstos con anterioridad. El diseño de la entrevista comprendió un esquema de

preguntas con dimensión temática y dimensión dinámica, en la que se indagó sobre aspectos de la organización como ser: el mercado en el que operan, características de la organización, del área de ventas en particular, la demografía de la empresa como del sector, el tamaño y la oferta de aprendizaje de la empresa (Ver Anexo 1).

Existen ciertas etapas para realizar una entrevista en profundidad de acuerdo con este autor. La **preparación**, en la cual se elabora el guion que, en el caso de las semiestructuradas, sólo indica los temas de interés para realizar el estudio de tal manera de obtener una respuesta espontánea por parte del entrevistado. Y en cuanto a la muestra, solo abarcó a la Gerente del área de Ventas de la organización. La segunda etapa es el **desarrollo** de la entrevista, es decir, la acción de llevar a cabo la misma. Aquí utilizamos un tipo de Presentación Formalista, por estar aconsejada para colectivos de profesionales, y porque acentúa la relación de trabajo. Luego se eligió, para el desarrollo de la entrevista, la oficina del entrevistado, y se procedió a la presentación de este, como también a la presentación de los entrevistadores, para luego proceder a explicarle el motivo general de la entrevista y la importancia de su colaboración. A continuación, se pidió autorización para la utilización de una grabadora, con el fin de permitarnos después un mejor análisis de la información resultante, pero garantizando la confidencialidad de esas respuestas. Y una vez realizado esto, se propuso el tema de inicio de la entrevista, comenzando con un tema general, como es la explicación de cómo está el mercado en el que están inmersos, para luego ir avanzado hacia temas más específicos. Durante el desarrollo de la entrevista se buscó respetar el orden de la aparición de los temas, solo redirigiendo la conversación en casos que hubiese una interrupción o se requiriera de más información respecto a ese tema. Así se continuó guiando al entrevistado por los temas de interés, desarrollando poco a poco los distintos tópicos, pero manteniendo un dialogo asertivo y abierto, para que esto nos condujera a una conversación espontánea, ágil y dinámica. La duración aproximada de esta entrevista fue de una hora y cuarenta y cinco minutos, utilizando además los materiales auxiliares para esta entrevista que fueron las planillas de descripción de puestos (Ver Anexo II) y la planilla de descripción de puestos por competencias para ser completada por el entrevistado (Ver Anexo III), como así también las tablas donde se detallaba la definición de cada competencia y sus 4 respectivos grados (Ver Anexo V). Por último, se realizó el **análisis de los resultados y se elaboró un informe final**. Previo a realizar el análisis es importante identificar la información obtenida, para lo cual, en este caso se optó por transcribir la información esencial y no de manera literal, realizando una labor de selección y análisis previo en esta etapa. Luego se procedió a clasificar la información obtenida, tomando como referencia los temas del guion (visualizados en epígrafes) donde se buscó realizar un análisis interpretativo de la información, que nos permitiera encontrar relaciones entre los distintos temas de la entrevista. En el informe se enunció los objetivos de la investigación, se desarrolló una *ficha técnica* que resume los detalles del proceso metodológico, se

incorporó los epígrafes de resultados y luego se obtuvieron conclusiones que nos permitieron elaborar los pasos siguientes de la metodología.

Tal como indica la literatura, se procedió a comprender las competencias generales mediante un mapeo general de las competencias involucradas en los procesos comerciales de la empresa, donde basándonos en las competencias definidas por Spencer & Spencer (1993), se tomaron aquellas correspondientes al área de ventas, las cuales fueron ponderadas en la entrevista a la Gerente de Ventas.

Análisis de Documentación

Para conocer cómo se desarrollan estas competencias en el campo de estudio, se procedió a realizar un análisis de documentación, el cual para Pinto Molina (1991) es el conjunto de operaciones que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, reelaborándolos, y transformándolos en otros, de carácter instrumental o secundarios, que faciliten al usuario la identificación precisa, la recuperación y la difusión de aquellos. No obstante, esta transformación es el resultado no sólo de una fase de análisis, previa e imprescindible, sino también de un proceso de síntesis, que conduce a la conformación definitiva del documento secundario. Este análisis se llevó cabo sobre las descripciones de puestos del área, los procedimientos y el organigrama; que, a su vez, se complementó con la técnica de observación directa, lo que nos permitió comprender el vínculo entre las personas, el modo en que se desarrollan las prácticas y procesos, y poder apreciar las actividades que ocurren de manera natural en la organización.

Para proceder a la asignación de competencias y sus respectivos grados a cada puesto, por parte de la gerente, se seleccionaron las competencias más usuales al área de ventas, que se encuentran definidas por Spencer & Spencer (1993), y a estas se le asignaron 4 grados siguiendo la metodología descrita por Alles (2010), donde el grado máximo está denominado como “A” y el mínimo grado corresponde a la letra “D”. A continuación, se le entregó esta información, junto con una planilla, para que eligiera qué competencias correspondería que tuviera cada puesto, en qué grado debería de tenerlas y, a su vez, ponderar, de acuerdo con la importancia, las competencias seleccionadas para cada puesto. Esta planilla, y su posterior análisis, nos permitió elaborar la herramienta detallada a continuación.

Entrevista de Incidentes Críticos

Luego se procedió a realizar una entrevista de incidentes críticos a toda el área restante: Jefe de Ventas, Vendedores y Operadores de Call Center. Esta herramienta, según Hackett (1995), permite que el entrevistado identifique ejemplos del trabajo, de su casa, respecto de sus hobbies, o su educación, para asegurarse de que cada candidato tenga una oportunidad equitativa de demostrar su adaptabilidad. Esta herramienta, según Alles (2010), utiliza una estrategia estructurada de exploración que logra obtener las

experiencias del entrevistado tal y como él las ve. Además, obtiene comportamientos concretos, tanto acciones como pensamiento, que tuvieron lugar en el pasado. Va más allá de los valores del candidato, o de lo que él cree que hace, logrando averiguar lo que en verdad hace. Y, por último, esta entrevista se centra en lo que el entrevistado hace con relación a lo que asegura el éxito en el puesto. Por lo tanto, las preguntas a utilizar en dichas entrevistas fueron confeccionadas específicamente para evaluar esas competencias en particular, y para el tipo de puesto, de acuerdo con Alles (2007).

Con la herramienta mencionada anteriormente procedimos a evaluar las dos primeras competencias de cada puesto, de acuerdo con el orden establecido por la Gerente de Ventas. Y en cuanto a la metodología del diseño de la encuesta se siguió también las etapas planteadas por Fernández Nogales (2004), donde en la preparación del guion se tomaron las preguntas confeccionadas por Alles (2007) para evaluar esas competencias, para el desarrollo de todas estas entrevistas se eligió una sala dentro de las instalaciones de la organización, pero en este caso se buscó que las respuestas fueran lo más completas posibles, de manera que se pudiera analizar de la manera más exacta los comportamientos que presentaban los entrevistados. Tuvo una duración de 45 minutos aproximadamente cada entrevista. Una vez que se obtuvo toda esta información, pudimos detectar las brechas entre los grados de competencias deseados y los observados de manera individual. Esto se logró mediante la comparación de las respuestas obtenidas en la Entrevista por Incidentes Críticos con los 4 grados establecidos para cada competencia. En el caso de los puestos que tenían más de un integrante, se procedió a realizar un promedio de los resultados obtenidos.

Resultados del análisis de las herramientas utilizadas

Luego con toda esa información se confeccionó la propuesta para que la empresa pudiera subsanar estas desviaciones entre lo deseado para el puesto y las competencias que poseen actualmente, mediante la aplicación de las etapas de Pain (1989):

- *Análisis de la demanda:* que se realizó mediante las entrevistas tanto a la gerente de Ventas, como a los demás integrantes del área. Además de las observaciones y los análisis de documentos. Donde aquí se trabajó sobre los problemas, las expectativas, los protagonistas y los destinatarios centrales del Plan de Acción.
- *Elaboración:* En esta etapa se procedió a confeccionar los cuadros del Plan de Acción donde se detalló la competencia a trabajar, los destinatarios, los objetivos de la capacitación, los principales contenidos que tendrá el curso, la duración, inicio y fin del cursado, metodología del dictado, los recursos necesarios a utilizar y dos indicadores que permitirán medir tanto los resultados de la capacitación como los logros que se pretenden alcanzar.

- *Implementación y Evaluación*: con respecto a estas dos etapas, no fueron desarrolladas ya que no son objeto de estudio de este Trabajo Final.

Finalmente, para el análisis cualitativo de los datos obtenidos, mediante la Entrevista por Incidentes Críticos, se utilizó el software Atlas Ti en su versión 8.0.

Tabla 1. Operacionalización de Variables Cualitativas.

Unidad de Análisis	Dimensiones de estudio	Sub Dimensiones	Indicadores/Preguntas	Técnica	Fuente
Competencia: Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación	Logro y Acción	Orientación al Logro	¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? ¿Por qué?	Entrevista mediante el Método de Incidentes Críticos	Alles (2007). Diccionario de preguntas: Gestión por competencias: Cómo planificar la entrevista por competencias. Argentina. Ediciones: Granica
			¿Cuál fue su nivel de logro en el último año? ¿Porque piensa que tuvo ese resultado?		
			¿Si su gerente fija nuevas metas, usted cómo reacciona? Bríndeme un ejemplo de esa situación, ¿Que hizo? ¿Cuál fue el resultado final?		
	Ayuda y Servicio	Orientación al Cliente	Como usted sabe, los clientes pueden ser tanto los que compran los servicios como aquellos que se encuentran dentro de la organización, que solicitan nuestros servicios. ¿Con quienes se relaciona usted en su actividad diaria? ¿Cómo es esa relación?		
			¿Cómo responde al sentido de urgencia de		

			las demandas de los clientes?		
			¿Cuál fue el último cliente que perdió?		
			¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes externos? ¿Por qué razón? ¿Se podía prever?		
	Entendimiento Interpersonal	¿Usted suele escuchar lo que tengan para decirle? o, por el contrario, ¿con una rápida mirada ya sabe lo que está pasando?			
		¿Cree que los demás recurren a hablar con usted sobre temas personales que puedan o no afectar en algún momento su desempeño? Bríndeme un ejemplo.			
		Cuando un colaborador le plantea un problema, de cualquier índole, ¿usted suele decirse “ya lo sabía” o se ve totalmente sorprendido?			
Influencia	Impacto e Influencia	¿Piensa que los otros hacen lo que usted les dice? Cuénteme anécdotas positivas y negativas.			
		¿Qué imagen piensa usted que deja en los			

			demás? ¿Qué hace usted para ello?		
			¿Qué piensa de las personas que usan sus capacidades para influenciar a otros?, ¿lo ve bien o mal?		
	Gerenciales	Liderazgo	¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?		
			Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.		
			¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas?		
			¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?		
	Eficacia Personal	Auto Control	¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta en sus trabajos.		
			En relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó? ¿Volvería a hacerlo?		

			Cuénteme acerca de alguna situación en la que usted, estando en una reunión importante, haya deseado “dar un portazo”. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

V. Resultados

Una vez realizadas todas las entrevistas, que nos permitieron evaluar las competencias seleccionadas, se cargó toda esa información en el software Atlas Ti.

Luego de realizado esto, se procedió a confeccionar la red conceptual, donde se pueden observar los principales conceptos analizados en el gráfico 2. Esta red comienza con una distinción entre los tres niveles jerárquicos que se encuentran presentes en la empresa: estratégico, táctico y operativo. En base a esto se desprenden los cuatro tipos de puestos presentes en el área, siendo para el nivel estratégico el Gerente de Ventas, en el nivel táctico se encuentra el Jefe de Ventas, y, por último, para el nivel operativo se encuentran los restantes puestos: Vendedor y Operador de Call Center.

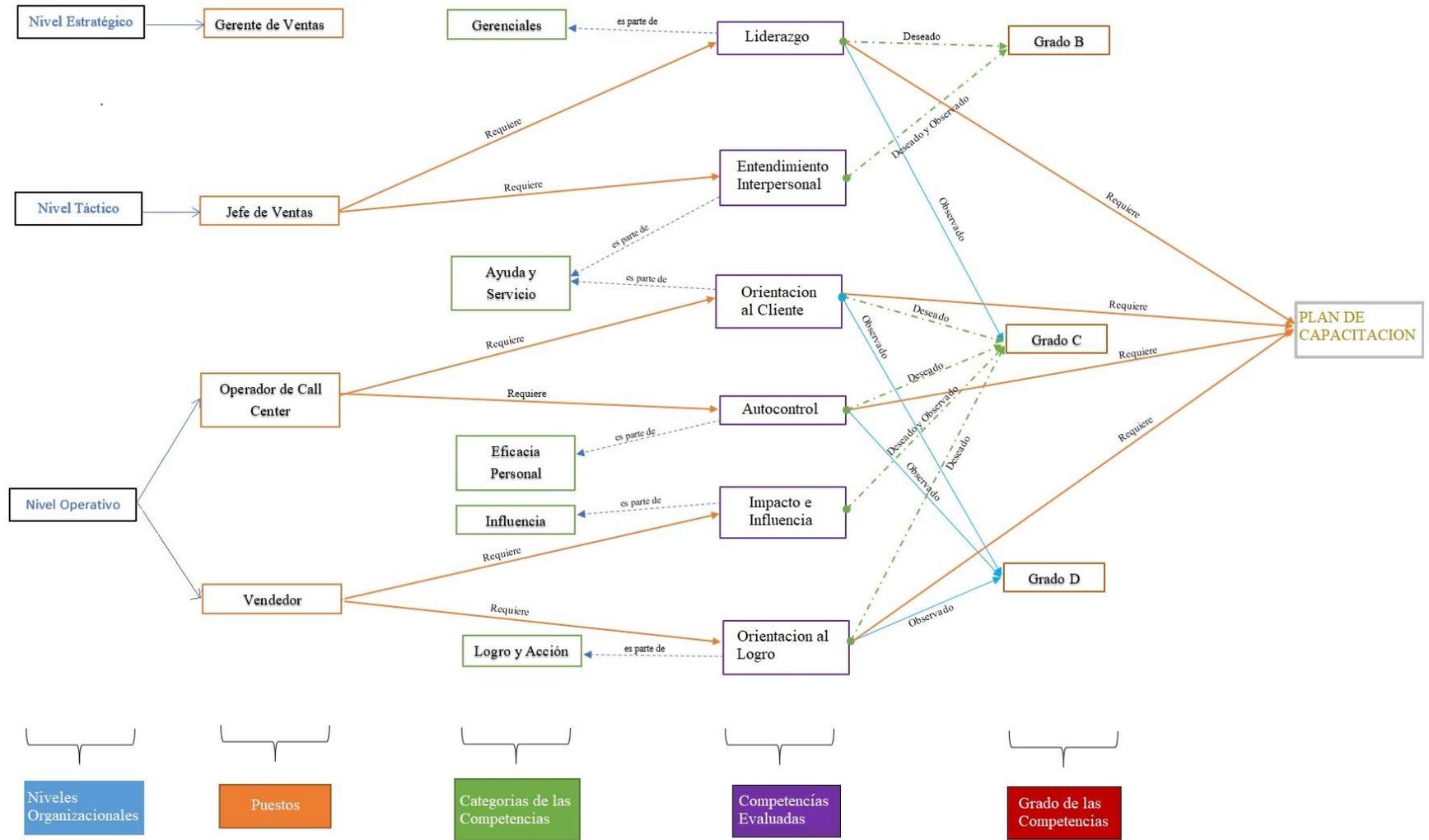
En las siguientes dos columnas del cuadro se analizan las dos competencias principales de cada puesto y a qué categoría de competencia pertenecen, siendo para el Jefe de Ventas el Entendimiento Interpersonal y el Liderazgo, pertenecientes a Ayuda y Servicio, y Gerenciales respectivamente; para el puesto de Vendedor se cuenta con el Impacto e Influencia y la Orientación al Logro, pertenecientes a la categoría Influencia y Logro y acción, respectivamente; y, por último, para el puesto de Operador de Call Center es Orientación al Cliente y Autocontrol, pertenecientes Ayuda y Servicio y Eficacia Personal, respectivamente.

De la columna “Competencias Evaluadas” se desprende primero el grado deseado de esa competencia por la Gerente de Ventas para cada puesto, siendo grado deseado B para las competencias de Entendimiento Interpersonal y Liderazgo, y grado deseado C para las 4 competencias restantes.

Y en segundo lugar podemos visualizar el grado observado para cada competencia, las cuales en el caso de Impacto e Influencia y Entendimiento Interpersonal coinciden con el grado deseado, mientras que las demás competencias se encuentran en un grado menor al deseado.

Ante estas brechas detectadas, es que se requiere de un Plan de Capacitación para las competencias Liderazgo, Autocontrol, Orientación al Logro y Orientación al Cliente.

Gráfico 1. Red Conceptual.

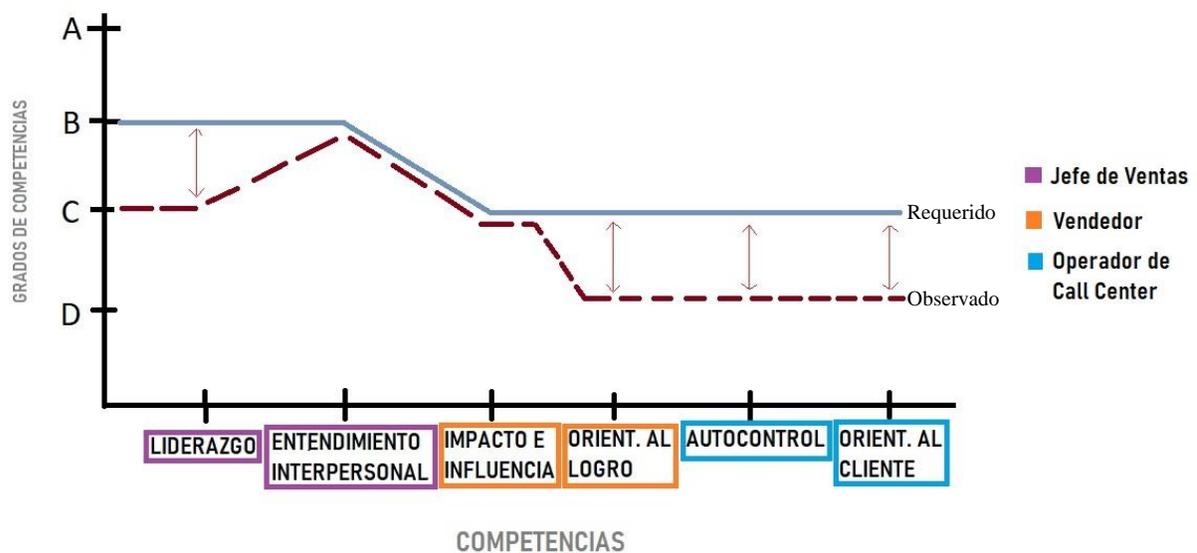


Fuente: Elaboración Propia basado en red conceptual obtenida del software Atlas Ti.

V.I. Plan de Acción

Ya detectadas las brechas existentes en las competencias, las cuales podemos observar en el siguiente “Gráfico 2” donde la línea celeste es el grado de competencia deseado, y la línea punteada es el grado de competencia observado, se procedió a diseñar un plan de acción específico para cada brecha detectada, de manera que pueda permitir subsanarlas y alcanzar los niveles deseados, para esas competencias, en cada puesto.

Gráfico 2. Grados requeridos y observados de las competencias.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan tres tablas que detallarán las características de cada curso y el plazo en el que sería conveniente dictarlos. En cuanto al cálculo de horas de trabajo profesional, se calculó las horas individuales, multiplicándolo luego por la cantidad de destinatarios del curso, dando el total de horas.

Para la competencia de Liderazgo, del puesto del Jefe de Ventas, se planteó la siguiente capacitación, donde se pretende dotar de las herramientas necesarias en materia de Liderazgo al ocupante del puesto, para que pueda tener un rendimiento mayor en la organización, y cumplir tanto con los objetivos organizacionales, como con sus propios objetivos.

En este caso se eligió como modalidad principal, la del Coaching, el cual según Whitmore (2003) es el conjunto de herramientas que permiten el desarrollo de competencias orientadas a identificar y disolver los límites y dificultades en el desempeño individual y de equipos.

Tabla 2. Propuesta de Capacitación para la competencia Liderazgo.

Plazo	Características del curso: “Liderazgo Personal y Profesional”	
Primer Semestre (Abril a Mayo)	Competencia	Liderazgo
	Destinatario	Jefe de Ventas
	Objetivos	Profundizar el autoconocimiento. Entender la complejidad de las personas y del mundo de las organizaciones. Aprender a liderar desde su autenticidad. Desarrollar los talentos que hacen al soporte del liderazgo.
	Principales contenidos	Introducción a la temática del liderazgo. Significado de la construcción del liderazgo personal. Modelos mentales. Desarrollo del pensamiento crítico. El valor del pensamiento reflexivo. Autoestima. Las emociones. Autoconocimiento: su significado en el desarrollo personal. Negociación como una herramienta clave. Trabajo en equipo. Liderazgo y filosofía de vida. Integración de conceptos en el desarrollo personal.
	Duración	8 sesiones semanales de 2 horas.
	Inicio - Fin del cursado	Inicio: 04/04/2020. Fin: 23/05/2020.
	Metodología	Clases teóricas-prácticas a través de conversaciones (coaching), ejercicios vivenciales y desarrollo de la capacidad de análisis a través de filmografía como reflejo de la vida real.
	Recursos	16 horas de trabajo profesional, proyector, espacio pequeño (sala de reunión u oficina), material impreso.
	Indicadores de resultados	Porcentaje de asistencia a clases.
	Indicadores de logro	Que el líder logre transmitir los valores y visión organizacional al grupo y que estos le tengan confianza y lo consideren un modelo a seguir.

Fuente: Elaboración Propia.

Para el puesto de Operadores de Call Center, respecto a la competencia Autocontrol, se propuso también el método de coaching, en este caso grupal, ya que para esta competencia es muy importante tener en cuenta distintas dinámicas grupales que permitan, mediante *role playings* y estudio de casos,

que se pueda observar directamente el comportamiento del destinatario, y que de esta manera el coach pueda guiarlo y aconsejarlo para mejorar esta competencia.

Tabla 3. Propuesta de Capacitación para competencia Autocontrol.

Plazo	Características del curso: “¿Como mejorar el autocontrol emocional en el ámbito laboral?”	
Primer Semestre (Mayo a Junio)	Competencia	Autocontrol
	Destinatario	Operadores de Call Center
	Objetivos	Identificar el estilo del manejo del conflicto. Conocer las estrategias del manejo del conflicto. Manejo del estrés como repercusión de tensión en el trabajo.
	Principales contenidos	Concepto de Autocontrol y situaciones de conflicto. Impacto del conflicto en el área de servicios y atención al cliente. Las 5 fases del entrenamiento en el autocontrol. Técnicas de autocontrol para manejar clientes difíciles y conflictos. Estabilidad emocional y administración del tiempo.
	Duración	6 sesiones semanales de 1:30 horas.
	Inicio - Fin del cursado	Inicio: 22/05/2020. Fin: 26/06/2020.
	Metodología	Clases teóricas-prácticas mediante sesiones de coaching de equipos junto con dinámicas aplicadas al tema.
	Recursos	45 horas de trabajo profesional, espacio mediano (sala de reunión), material impreso.
	Indicadores de resultados	Cantidad de personas que se inscribieron en el curso. Porcentaje de asistencia a clases. Porcentaje de integrantes que abandonen el curso
	Indicadores de logro	Lograr que las personas puedan controlar sus emociones y acciones negativas en situaciones bajo estrés.

Fuente: Elaboración Propia.

Y, por último, para subsanar las brechas detectadas, tanto en el puesto de Vendedor como en el de Operador de Call Center, se procedió a diseñar el Plan de Capacitación de manera conjunta en talleres para las dos competencias restantes Orientación al Logro y Orientación al Cliente. Por lo tanto, se tendrán las tres primeras clases de manera separada, Vendedores de Operadores de Call Center, con el fin de profundizar en los conceptos mas importantes referidos a esas competencias. Y luego se realizarán las restantes siete clases de manera conjunta con los integrantes de ambos puestos. Esto se propuso con el fin de que permita no solo incentivar el trabajo en equipo, sino también que esto contribuya al desarrollo

del Aprendizaje Organizacional de la empresa. Las dinámicas grupales son una manera muy eficaz para que las personas puedan aprender de los demás, y de colaborar, compartiendo su conocimiento y experiencia anterior, en situaciones actuales, como también prepararse para situaciones futuras.

Tabla 4. Propuesta de Capacitación para las Competencias Orientación al Logro y Orientación al Cliente.

Plazo	Características del Curso: “¿Cómo enfocarse hacia los resultados y brindar una excelente atención al cliente?”		
Segundo Semestre (Agosto a Octubre)	Competencias	Orientación al logro	Orientación al cliente
	Destinatario	Vendedores	Operadores de Call Center
	Objetivos	Incrementar la consecución de resultados. Orientarse al logro de una manera sencilla y clara. Pensar con claridad y simplicidad para conseguir fácilmente resultados. Saber enfocar las actividades hacia la búsqueda de soluciones y obtención de resultados. Pensar y dirigir los objetivos establecidos hacia la acción.	Valorar la importancia de brindar una atención de calidad al cliente para el éxito de la empresa y para su propio desarrollo laboral y personal. Establecer de manera practica el nivel de calidad de la atención al cliente a desarrollar en la organización. Mejorar la productividad y eficiencia de la organización brindando un servicio de calidad.
	Principales contenidos	El perfil de las personas orientadas al logro. Lograr resultados vs. Realizar funciones. Gestión de acciones. Objetivos para alcanzar. Conseguir objetivos vs. Hacer tareas. Como alcanzar los objetivos establecidos. Distancia entre situación actual y objetivo.	Cliente externo e interno. Calidad en la atención al cliente. Comunicación eficaz. Saber leer al cliente. La importancia del sonido de la voz. Pilares del servicio excelente. Palabras que hay que usar, las palabras que hay que evitar.
		Importancia de trabajar en equipo. El equipo como red de apoyo. Etapas en la relación con el cliente. Como atender las señales de peligro en la relación con el cliente. Dinámicas grupales: Como tratar con clientes difíciles, Manejo de Quejas y reclamos, árbol lógico, árbol si/no, cuadro clarificador, Cuadro de pros y contras personales.	
Duración	10 clases semanales de 2 horas cada una.		

	Inicio – Fin del cursado	Inicio: 01/08/2020 Fin:03/10/2020	
	Metodología	Clases teóricas- prácticas con ejercicios diseñados para facilitar la elaboración de los contenidos. Juegos de roles, juegos de simulación y estudio de casos.	
	Recursos	160 horas de trabajo profesional, Espacio grande (sala de usos múltiples, espacio al aire libre), Material teórico impreso.	
	Indicadores de resultados	Porcentaje de asistencia a clases del 80%. Porcentaje de integrantes que abandonen el curso. Porcentaje de aprobados. Aprobación de examen final.	
	Indicadores de logros	Lograr que las personas conozcan y entiendan sus objetivos y el impacto que estos tienen sobre desempeño organizacional.	Que los participantes del curso puedan identificar las necesidades del cliente, interno como externo, y puedan brindarle una respuesta adecuada.

Fuente: Elaboración Propia.

VI. Implicaciones

Con estos planes de capacitación que hemos mencionado, buscamos que se produzca la adecuación persona-puesto, como así también que se pueda generar crecimiento personal y, por ende, un crecimiento organizacional. Ante situaciones sociales y económicas turbulentas, como las que atraviesa nuestro país, consideramos muy importante que la organización este abierta a compartir sus conocimientos entre sus miembros. La organización es sujeto de aprendizaje, por lo que debe aprender a capturar y procesar información del contexto para crecer y sobrevivir. Debe aprender a transformar esa información que capta, y que le aportan sus miembros, para que se convierta en procesos, productos, estructuras o practicas útiles para dar respuesta a las situaciones que se le puedan presentar. Por lo que también será importante que aprenda a identificar el talento de las personas, atraerlas hacia sí y luego desarrollarlas. De esta forma, podrá subsistir en la industria y, además, podrá proyectarse a largo plazo y tratar de lograr un crecimiento continuo.

Es por esto por lo que los resultados que se pretenden lograr con esta propuesta de Intervención Profesional en cuanto a la competencia *Liderazgo*, es acompañar al Jefe de Ventas para que desarrolle la facultad de influir en los demás incentivándolos para que trabajen en conjunto hacia un objetivo en

común. Como así también, que logre potencie su habilidad de saber escuchar a los integrantes de su grupo, que pueda acercarse a cada uno de ellos, conocerlos bien, y prestarles atención a sus necesidades; que sepa aprender de sus errores y que no le tema al cambio.

En cuanto a la competencia *Autocontrol*, si se alcanza el grado necesario para el puesto, les permitirá a los Operadores de Call Center gestionar de forma adecuada sus emociones, y que puedan experimentarlas y expresarlas de la manera más adecuada, sin que esto interfiera en su trato con el cliente, ya sea interno como externo. Esto es importante ya que en la comunicación con el cliente externo el factor más importante es la voz, y lo que se transmite con ella, por lo que un trato amable y calmo puede marcar la diferencia con el cliente, y todo lo que ello implica para la organización.

Y, por último, en las capacitaciones que se trabajarán en conjunto, para los vendedores se busca fomentar la *Orientación al Logro*. Esta competencia es importante para el funcionamiento de la organización, ya que es el esfuerzo que realizan las personas, como individuos y de manera grupal, para cumplir con los objetivos planteados. Por lo que contar con vendedores que estén motivados y capacitados para lograr los objetivos en ventas propuestos por el área, permitirá contar con los ingresos suficientes para seguir creciendo y afrontar contingencias que pudieran presentarse. En cuanto a la *Orientación al Cliente*, aquí el Operador de Call Center debe ser capaz de ponerlo como prioridad, debe conocerlo y debe poder estar capacitado para satisfacerlo en sus peticiones, brindándole así un excelente servicio. Por lo tanto, lo que se buscó al diseñar este taller de manera conjunta es promover el trabajo en equipo y, además, debido a que las competencias trabajadas están relacionadas, permitirá que se generen dinámicas más enriquecedoras, y dé como resultado, un Vendedor y un Operador de Call Center preparado y listo para satisfacer las necesidades del cliente, para acompañarlo y fidelizarlo a la organización, siendo esto de suma importancia para el rubro en el que se encuentran inmersos.

Una vez finalizados estos planes, como recomendación, lo ideal sería que se realizara una nueva evaluación de estas competencias, para que se pueda conocer si han sido subsanadas las brechas detectadas en un principio. De ser así, este proceso sería considerado exitoso, y la organización estaría en condiciones de continuar con el proceso de Aprendizaje Organizacional con el fin de que estas evaluaciones por competencias puedan replicarse en las demás áreas de la organización. Esto permitiría migrar hacia una visión por competencias en todos los puestos. Previamente a proyectarse a las demás áreas, sería de suma importancia que el Encargado del área de Recursos Humanos sea capacitado en selección y evaluación por competencias, ya que esto permitiría que toda persona que en el futuro fuera un candidato para ingresar a la organización, sea evaluado en función a las competencias que el puesto requiere, logrando así la mejor adecuación Persona-Puesto.

VII. Conclusiones y Limitaciones

Luego del análisis y evaluación del estado actual de las competencias del área de ventas de la organización, en el que detectamos brechas, buscamos desarrollar un Plan de Acción que, de aplicarse, pueda contribuir a resolver el problema planteado inicialmente: ¿qué modelo de Gestión por Competencias sería el más adecuado para que la organización desarrolle un proceso de Aprendizaje Organizacional? Si resulta exitoso este plan permitirá generar información para la organización que le brindará la posibilidad de tomar mejores decisiones para la situación económica que atraviesa actualmente, y que pueda expandirse esta metodología de Gestión por Competencias hacia otras áreas, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización, como también a la adaptación al contexto, a través del Aprendizaje Organizacional.

Es importante que para que se pueda aprender, la organización sea un ámbito que lo permita. Teniendo en cuenta que es la interacción de las personas y la validación de los espacios de aprendizaje, la renovación y análisis de las practicas, lo que permite aprender, podemos decir que la organización enseña. Enseña a trabajar en conjunto, a poner su conocimiento al servicio de la misión de la organización y a comunicarse e interactuar mas allá de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades. Enseña a innovar y a revisar permanentemente lo que se está haciendo y si es lo que corresponde hacer. Enseña a detectar errores y a aprender de esos errores.

Es por esto por lo que concluimos que para que la organización pueda mejorar su estado actual, una de las estrategias más adecuadas es mediante la capacitación por competencias a su personal. Ya que no solo esto genera conocimiento para sus integrantes, sino que también les permite desarrollar habilidades que lograrán que sean sus recursos humanos el factor diferencial frente a las demás organizaciones de su mismo rubro. Y este es uno de los paradigmas mas importantes que vienen cambiando en los últimos años en las empresas: poder retener el mejor personal, como así también brindarle las mejores oportunidades de crecimiento para crear un vínculo donde se pueda apuntar a lograr tanto los objetivos organizacionales, como los individuales, lo que se puede convertir en una ventaja competitiva para la organización, pudiendo dar una mejor y más rápida respuesta a la demanda de los clientes, tiempos de reacción más cortos, mayor agilidad y actualización.

Sin embargo, cabe mencionar ciertas *limitaciones* que tuvo esta intervención profesional. En primer lugar, el alcance de este trabajo es solo hasta el diseño del Plan de Capacitación, ya que no es objeto del presente la implementación efectiva del plan diseñado, ni su evaluación posterior. Además, se analizó sólo un área de la empresa, teniendo en cuenta que cada área pudiera tener un clima laboral diferente, esto podría convertirse en un limitante si se buscara aplicar en otras áreas, sin una previa evaluación de la cultura. En tercer lugar, con respecto a las entrevistas que se realizaron pueden llegar a

presentar sesgos si no fueron respondidas con total honestidad por parte de los entrevistados. Y, por último, el éxito del Plan de Acción estará supeditado a la “corresponsabilidad de la capacitación” la cual según Gore (2015) es la participación activa de quienes estén vinculados con el problema a resolver, y supone el compromiso de quienes estén implicados en: la percepción de la necesidad de una acción transformadora, el acuerdo sobre las estrategias de resolución, y la inclusión posterior en el proceso. Es decir, deberá existir voluntad de ambas partes, tanto de la gerencia, como de los destinatarios de la capacitación, de destinar su tiempo y esfuerzo si se quiere lograr los resultados deseados

VIII. Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2007). *Gestión por Competencias: el diccionario*. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.

Anderson, R.; Hair, J. F. & Bush, A. J. (1995). *Administración de Ventas*. Ed. McGraw-Hill.

Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Ed. Addison-Wesley.

Bateson G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. USA: University of Chicago Press.

Blake, O. (1997). *La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones: Macchi.

Boruchowicz, Pablo (2019). *6 Encuesta a Pymes de PwC argentina*, Febrero de 2019, disponible en: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>

Chiavenato, I., Mascaro Sacristán, P., & Roa, H. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Cubeiros, J. C. (1998). “Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias”. *Training and Development Digest*, No. 10, pp. 22-23.

Delgado Bohórquez, V. M. (2009). “El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones”, *Económicas CUC*, vol. 30 No. 30, pp. 25-38.

Dixon, N. (2001). “Aprendendo a través das fronteiras organizacionais: um estudo de caso em museus canadenses”, en Smith, M. E. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de Aprendizagem* Editorial Atlas, pp. 148-164.

Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. ESIC Editorial.

Finger, M. & Burgin, S. (2001). “Conceito de organização de Aprendizagem aplicado a transformação setor público”, en Smith, M. E. et al. *Aprendizagem organizacional e organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. Editorial Atlas, pp. 165-195.

Gore, E. (2015). *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*. Ediciones Granica S.A.

Hackett, P. (1995). *The selection interview*. Institute of Personnel and Development.

Hoyler, S. (1970). *Manual de relações industriais*. Ed. Pioneira.

INDEC, (2019), “Indicadores de la coyuntura de la actividad de la construcción”, Junio del 2019, disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_09_19063CD261D4.pdf

Johnston M. W. & Marshall G. W. (2009). *Administración de ventas*. Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor.

Pain, A. (1989). *Les Editions d'Organisation*. Ediciones Granica S.A.

Pinto Molina, M. (1991). *Análisis Documental. Fundamentos y procedimientos*. Eudema.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Ed. John Wiley & Sons, Inc.

Valverde, O. (2001). *El enfoque de la competencia laboral*. Cinterfor/OIT.

Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Ediciones Paidós.

	Diaria	Semanal	Mensual	Otra
Realizar y atender llamados telefónicos	X			
Recibir métricas de campañas de captación o cobranzas				X
Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas según objetivos			X	
Participar en ventas de la sucursal	X			
Resolver los problemas, quejas o consultas	X			
Conocer las necesidades de los distintos tipos de clientes			X	
Reportar desempeño a la gerencia (de manera informal)			X	
<u>AUTORIDAD EN DECISIONES</u>				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de venta (4) • Definir las condiciones de venta (3) • Resolver problemas del área (2) • Contratar personal de ventas (4) • Despedir personal de ventas (4) 				
<u>CONDICIONES DEL ENTORNO</u>				
Aceptables - Lugar de trabajo: Oficina				
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios Secundarios (Completo) 			
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticas • Comunicacionales • Negociación • Marketing • Organización • Creatividad • Escucha • Síntesis 			

ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Amabilidad • Empatía • Iniciativa • Trabajo bajo presión
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico 5° • Orientación al cliente 1 • Experiencia técnica 4° • Autocontrol 2 • Flexibilidad 3°

Fuente: Manual de Descripción de Puestos de CONOC S.R.L.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<u>FICHA TÉCNICA</u>					
Analista: Alexis Micael Doliri					
Fecha de realización: 03/11/2019			Fecha última de revisión: 03/11/2019		
<u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u>					
Puesto: Vendedor		Código: Conoc-001-02			
Área: Ventas		Categoría:			
Supervisa a: -		Depende de: Encargado de Ventas			
		Estabilidad: Permanente			
<u>MISIÓN</u>					
Su misión es concretar la venta del cliente, a partir del llamado de consulta derivado desde el Call center.					
<u>TAREAS DESEMPEÑADAS</u>		<u>FRECUENCIA</u>			
		Diaria	Semanal	Mensual	Otra
Explicar la tipología de planes al cliente en profundidad y evacuar todas las dudas.		X			
Convertir la venta potencial, en una venta efectiva.		X			
Monitorear y perseguir el objetivo de ventas.				X	
Recibir al cliente cordialmente, y agradecerle por acercarse a las oficinas.		X			

Ofrecer y explicar las bonificaciones determinadas por la gerencia.	X			
Conocer las necesidades de los distintos tipos de clientes			X	
Reportar desempeño a la gerencia (de manera informal)			X	
<u>AUTORIDAD EN DECISIONES</u>				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de venta (4) • Definir las condiciones de venta (3) • Resolver problemas del área (2) • Contratar personal de ventas (4) • Despedir personal de ventas (4) 				
<u>CONDICIONES DEL ENTORNO</u>				
Aceptables - Lugar de trabajo: Oficina				
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO				
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios Secundarios (Completo) • Curso de Negociación (Deseado) 			
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticas • Comunicacionales • Negociación • Marketing • Organización • Escucha • Síntesis 			
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Amabilidad • Empatía • Trabajo bajo presión 			
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico 8° • Orientación a los clientes ° • Experiencia técnica 7° • Iniciativa 6° • Comportamiento ante los fracasos 5° • Confianza en sí mismo 4° • Flexibilidad 3 • Impacto e Influencia • Liderazgo 			

Fuente: Manual de Descripción de Puestos de CONOC S.R.L

DESCRIPCIÓN DE PUESTO					
<u>FICHA TÉCNICA</u>					
Analista: Aylen Torres		Fecha última de revisión: 03/11/2019			
Fecha de realización: 03/11/2019					
<u>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</u>					
Puesto: Gerente de Ventas		Código: Conoc-001-01			
Área: Ventas		Categoría: Gerente			
		Depende de: Gerencia General			
Supervisa a: Encargado de ventas, Vendedores, Operadores de Call center				Estabilidad: Permanente	
<u>MISIÓN</u>					
Su misión es maximizar las ventas.					
<u>TAREAS DESEMPEÑADAS</u>		<u>FRECUENCIA</u>			
		Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral
Definir e implementar las políticas y procedimientos del área.					X
Reunirse con clientes importantes y buscar prospectos potenciales.				X	
Supervisar los procesos de reclutamiento y capacitación de los nuevos ingresos				X	
Coordinar las actividades del equipo de Ventas para establecer relaciones positivas con los compradores y entre los Representantes de Ventas.			X		
Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos				X	
Reunirse con los demás Gerentes de la empresa para verificar que los objetivos generales estén siendo ejecutados conforme a la planificación realizada.			X		
Establecer metas u objetivos de ventas				X	
<u>AUTORIDAD EN DECISIONES</u>					
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de venta (1) • Definir las condiciones de venta (2) 					

MISIÓN DESCRIPCIÓN

Su misión es servir como nexo entre la gerencia de ventas y los vendedores como así también asumir el rol de negociador para ventas importantes.

<u>TAREAS DESEMPEÑADAS</u>	<u>FRECUENCIA</u>			
	Diaria	Semanal	Mensual	Otra
Planificar y organizar el trabajo del equipo de vendedores.		X		
Establecer los objetivos de equipo de vendedores de acuerdo a las políticas de la gerencia de ventas.			X	
Evaluar el logro de los vendedores.			X	
Contratar y desvincular al personal de ventas.				X
Determinar la metodología a emplear por los vendedores.		X		
Dar formación a los vendedores.			X	
Motivar y estimular a los vendedores.		X		
<u>AUTORIDAD EN DECISIONES</u>				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de venta (3) • Definir las condiciones de venta (3) • Resolver problemas del área (2) • Contratar personal de ventas (2) • Despedir personal de ventas (2) 				
<u>CONDICIONES DEL ENTORNO</u>				
Aceptables - Lugar de trabajo: Oficina				

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios Secundarios (Completo) • Formación en Técnicas de Ventas
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Informáticas • Comunicacionales • Negociación • Marketing • Organización • Creatividad • Escucha • Síntesis • Motivacional • Interpersonales
ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Amabilidad • Empatía • Iniciativa • Trabajo bajo presión • Entusiasta
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa 5° • Orientación al Cliente 7° • Conciencia Organizacional • Pensamiento analítico • Confianza en sí mismo • Comportamiento ante los fracasos 6° • Flexibilidad • Orientación al Logro 2 • Influencia e Impacto 1 • Comprensión Interpersonal 4 • Liderazgo 3

Fuente: Manual de Descripción de Puestos de CONOC S.R.L

Anexo 3. Descripción de puestos según competencias deseadas

Competencias	Gerente	Jefe de ventas	Vendedores	Operador Call Center
Pensamiento Analítico	A	B	C	C
Orientación al cliente	A	A	B	C
Pericia Técnica	-	-	C	C
Auto control	A	B	C	C
Flexibilidad	A	B	C	C
Iniciativa	A	B	C	-
Comportamiento a fracasos	-	B	B	-

Autoconfianza	B	B	C	-
Impacto e influencia	A	C	C	-
Liderazgo	A	B	-	-
Conciencia Organizacional	A	B	-	-
Comprensión interpersonal	B	B	-	-
Orientación al logro	A	C	C	-

Anexo 4. Formato de evaluación por competencias al personal de ventas

Estimado Gerente de Ventas: Nos encontramos dentro de un proyecto para identificar las competencias personales de los vendedores de nuestra empresa. Como parte de nuestra metodología necesitamos de su gran ayuda marcando dentro de los recuadros A, B, C y D el nivel de competencia que usted considera tiene a la fecha el vendedor y los Operadores de Call Center asignado a su cargo. Tenga en cuenta que esta evaluación no tiene relación con la Evaluación de Desempeño y/o con el Plan de Desarrollo del Colaborador por lo que es solo con fines de investigación. Se les pide ser lo más objetivos posibles.

¡Gracias!

Siendo: A: Muy Bueno. B: Bueno. C: Mínimo Requerido. D: Insatisfactorio

AUTOCONTROL			
El Auto-Control es la habilidad de mantener las emociones bajo control y de contener acciones negativas cuando emergen, cuando se enfrenta con oposición u hostilidad de los demás, o cuando se está trabajando bajo condiciones de estrés.			
En situaciones muy estresantes, calma a los demás al mismo tiempo que controla sus propias emociones.	Controla emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a la fuente de los problemas.	Resiste la tentación de involucrarse inapropiadamente o de conducta impulsiva. Siente emociones fuertes, como el enojo, frustración extrema o estrés; controla estas emociones, pero no realiza acciones constructivas.	Sus propias emociones interfieren con la eficacia en el trabajo. Cita a la frustración y/o a otras emociones negativas y expresa sentimientos inapropiadamente; o se involucra inapropiadamente de manera personal con los subordinados, pares o clientes; o se agota (se colapsa) cuando está bajo estrés.
A	B	C	D

Fuente: Spencer & Spencer (1993).

LIDERAZGO
Intención de jugar un papel como líder de un equipo o cualquier otro grupo. Implica el deseo de dirigir a otros. Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar

adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas. Fuente: Spencer y Spencer. Fuente: Libro de Spencer			
Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.	Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.	Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.	El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en el solo se ve una figura autoritaria.
A	B	C	D

Fuente: Diccionario de Alles (2007).

ORIENTACION AL LOGRO			
Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.			
Destina una cantidad considerable de recursos y/o tiempo (aun cuando hay incertidumbre) para mejorar el desempeño, intentar algo nuevo, alcanzar una meta desafiante a la par de que realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados, o en el caso de Logro por los Demás, alienta y apoya a sus subordinados en la toma de riesgos empresariales.	Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño. Fija y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros. Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas sobre la base de las entradas y los resultados.	Trabaja para cumplir con un estándar fijado por la gerencia. Utiliza sus propios métodos específicos para medir y comparar los resultados a la luz de un estándar de excelencia o fija metas que son vagas o poco desafiantes.	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Puede expresar frustración respecto al desperdicio a la ineficacia pero no causa mejoras específicas.
A	B	C	D

Fuente: Spencer & Spencer (1993).

IMPACTO E INFLUENCIA			
Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada cuando se persigue un objetivo.			
Utiliza expertos o otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes o hace argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones	Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico.	Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de	Demuestra intención, aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación

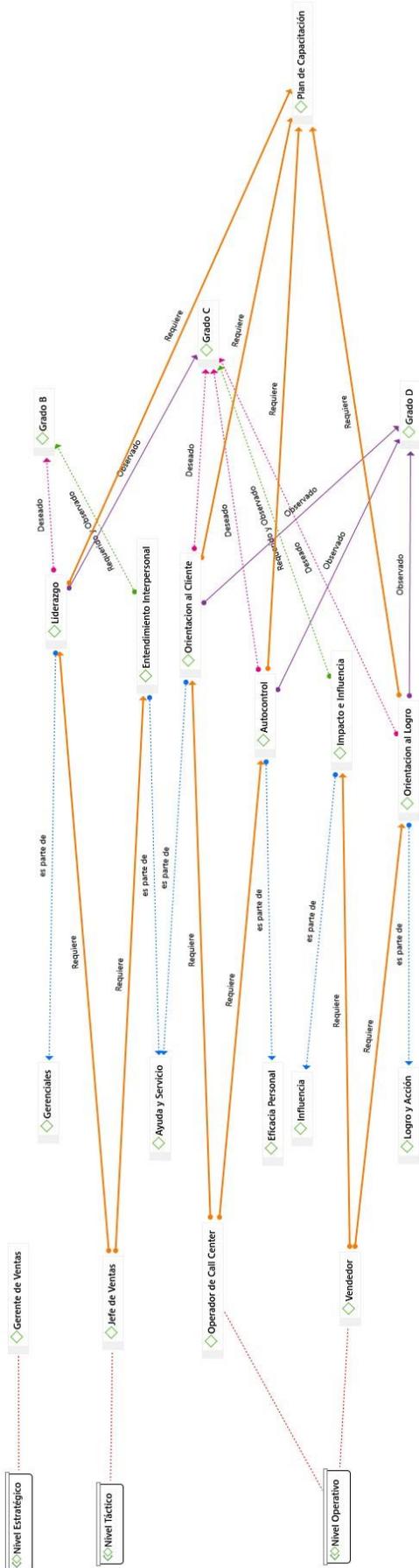
políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.	Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás.	vista para lograr su objetivo.	por la reputación, el estatus, la apariencia, etcétera.
A	B	C	D

Fuente: Spencer & Spencer (1993).

ORIENTACION AL CLIENTE			
La Orientación hacia el Servicio a Clientes implica un deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con las necesidades de tanto clientes internos, como los consumidores. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. Aquí el punto focal es primero, entender las necesidades de los demás y después hacer algo para ayudar o servir a los demás (más que influenciarlos para que apoyen los propósitos o metas que han sido fijadas por la persona que provoca la influencia).			
Trabaja con una perspectiva a largo plazo al dirigirse a los problemas del cliente. Construye una opinión independiente de las necesidades, problemas/oportunidades, y posibilidades de implementación del cliente. Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente.	Hace intentos concretos para agregarle valor al cliente, de hacer mejorar las cosas de alguna forma para el cliente. Expresa expectativas positivas del cliente. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles.	Da seguimiento a las preguntas, peticiones, quejas del cliente. Mantiene al cliente al día en cuanto al avance de los proyectos. Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil a los clientes. Otorga un servicio, amistoso y alegre.	Desea mostrar al cliente hechos, o se concentra en sus propias habilidades o en las de su compañía más que en las necesidades del cliente. Da una respuesta inmediata a las preguntas del cliente sin indagar en busca de las necesidades o problemas del cliente o considerando el contexto de la pregunta del cliente.
A	B	C	D

Fuente: Spencer & Spencer (1993).

Anexo 5. Red Conceptual Original del software Atlas Ti.



Fuente: Atlas Ti.