



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO  
DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**Yoselina Arriola Piloni**

Asesorado por el Ing. Walter Oswaldo Morán Rodríguez

Guatemala, mayo de 2008



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO  
DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**YOSELINA ARRIOLA PILONI**

ASESORADO POR EL ING. WALTER OSWALDO MORÁN RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MAYO DE 2008



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 15 de octubre de 2007.

---

Yoselina Arriola Piloni



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. Karla Lizbeth Martínez Vargas
EXAMINADOR	Ing. Sergio Antonio Torres Méndez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas





**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 15 de octubre de 2007.



---

Yoselina Arriola Piloni

Guatemala, mayo de 2008

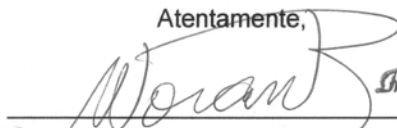
Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director de la Escuela  
Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Ingeniero Gómez:

Me es grato dirigirme a usted para considerarle mi aprobación al trabajo de graduación titulado: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS"** de la estudiante Universitaria Yoselina Arriola Piloni, previo a optar al título de INGENIERA INDUSTRIAL.

La estudiante Arriola Piloni ha realizado un estudio acucioso y accesible al lector, por lo que me permito recomendar su trámite ya que cumple con los objetivos planteados originalmente.

Atentamente,

  
Ing. Walter Oswaldo Morán-Rodríguez  
Asesor Trabajo de Graduación  
Colegiado No. 6872

Ing. Walter O. Morán  
Col. 6872

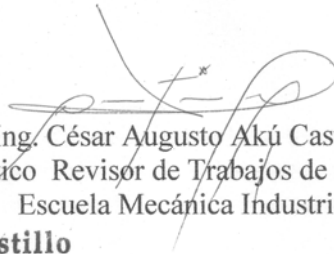
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS**, presentado por la estudiante universitaria **Yoselina Arriola Piloni**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. César Augusto Akú Castillo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

**César Aku Castillo**  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO 4,073

Guatemala, mayo de 2008.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**, presentado por la estudiante universitaria **Yoselina Arriola Piloni**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2008.



/mgp

Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.199.2008

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE GERENTE, EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**, presentado por la estudiante universitaria **Yoselina Arriola Piloni**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO

Guatemala, mayo de 2008.



/gdech



## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS Y LA VIRGEN MARÍA**

Quienes nos conceden el privilegio de la vida y nos ofrecen lo necesario para lograr nuestras metas.

### **MIS PADRES**

Oscar Armando Arriola López  
Teresa Piloni Bagatella de Arriola. Como agradecimiento a su amor y esfuerzo.

### **MIS HERMANOS**

Julio César, Javier, Isaura Antonella, Oscar Armando, Angelo Iván y María Teresa Arriola Piloni.

### **MI SOBRINO**

Guillermo Antonio Arévalo Arriola. Con todo cariño.

### **MIS ABUELOS**

Oscar Federico Arriola Arango (+)  
Marta Amelia López Rivera (+)  
Aurelio Piloni Sevenello (+)  
Margarita Bagatella Bortolini de Piloni (+)





## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>UNISUPER, S.A.</b>	Empresa que me abrió las puertas para la elaboración del presente trabajo de graduación.
<b>MI ASESOR</b>	Ing. Walter Oswaldo Morán Rodríguez. Por su confianza y apoyo.
<b>EL INGENIERO CIVÍL</b>	Murphy Paiz Recinos. Por su apoyo y amistad.
<b>LOS PROFESIONALES</b>	Licda. Nora Flores Ing. Alejandro Arriola Taracena. Cuyos aportes enriquecieron el presente trabajo
<b>AMIGOS Y DEMÁS FAMILIA</b>	Por su apoyo.  La facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Y a toda persona que se pueda beneficiar del presente trabajo.



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>VII</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>XIII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XV</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>XVII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XIX</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1 Competencias laborales.....	- 1 -
1.1.1 Inicios de las competencias laborales.....	- 1 -
1.1.2 Definición de competencias laborales.....	- 2 -
1.1.3 Relación entre competencia laboral y competitividad .....	- 4 -
1.1.4 Tipos de competencias laborales.....	- 5 -
1.1.4.1 Competencias analíticas .....	- 5 -
1.1.4.2 Competencia gerencia de prioridades.....	- 6 -
1.1.4.3 Competencias interpersonales .....	- 7 -
1.1.5 Enfoque estructural de las competencias laborales.....	- 8 -
1.1.6 Componentes del sistema por competencias .....	- 9 -
1.1.6.1 Captar recurso humano competente .....	- 10 -
1.1.6.1.1 Perfil del puesto por competencias.....	- 10 -
1.1.6.1.2 Reclutamiento de personal.....	- 11 -
1.1.6.1.3 Selección de personal.....	- 12 -

1.1.6.1.3.1	Evolución en los procesos de selección .....	- 14 -
1.1.6.1.4	Evaluación por competencias .....	- 16 -
1.1.6.1.4.1	Características de evaluación por competencias .....	- 17 -
1.1.7	Importancia de la selección por competencias .....	- 19 -
1.1.7.1	Para la empresa .....	- 19 -
1.1.7.2	Para los empleados .....	- 19 -
1.1.7.3	Para los centros de formación .....	- 20 -
1.1.7.4	Para el país .....	- 20 -
<b>2.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>- 21 -</b>
2.1	Análisis de la empresa .....	- 21 -
2.1.1	Descripción de la empresa Unisuper, S.A. ....	- 21 -
2.1.1.1	Servicios que ofrece .....	- 22 -
2.1.1.2	Políticas de Servicio .....	- 23 -
2.1.1.3	Objetivos específicos .....	- 24 -
2.1.2	Análisis del entorno cercano .....	- 25 -
2.1.2.1	Proveedores .....	- 25 -
2.1.2.2	Clientes .....	- 26 -
2.1.2.3	Intensidad competitiva .....	- 27 -
2.1.2.4	Productos sustitutos .....	- 27 -
2.1.2.5	Amenazas .....	- 28 -
2.1.3	Análisis del entorno difuso .....	- 28 -
2.1.3.1	Leyes .....	- 28 -
2.1.3.2	Entorno político .....	- 29 -
2.1.3.3	Tendencias .....	- 29 -
2.1.3.4	Macroeconomía .....	- 29 -

2.1.4	Evaluación del clima y cultura organizacional.....	- 30 -
2.1.4.1	Evaluación de la cultura organizacional .....	- 31 -
2.1.4.2	Evaluación del clima organizacional .....	- 31 -
2.2	Estructura Organizacional .....	- 32 -
2.2.1	Organigrama .....	- 32 -
2.2.2	Manual Organizacional .....	- 33 -
2.3	Visión .....	- 35 -
2.4	Misión.....	- 35 -
2.5	Valores.....	- 35 -
2.6	Políticas de calidad .....	- 36 -
2.7	Políticas administrativas.....	- 36 -
2.7.1	Reclutamiento .....	- 36 -
2.7.2	Selección .....	- 37 -
2.7.3	Contratación.....	- 38 -
2.7.4	Evaluación .....	- 39 -
2.7.5	Promoción.....	- 40 -
2.7.6	Incentivos.....	- 40 -
2.7.6.1	Financieros.....	- 40 -

### **3. PROPUESTA PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

<b>POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>- 41 -</b>	
3.1	Evaluación interna.....	- 41 -
3.1.1	Misión .....	- 41 -
3.1.2	Visión .....	- 42 -
3.1.3	Valores.....	- 42 -
3.2	Nueva Cultura organizacional .....	- 43 -
3.3	Nuevo Clima organizacional.....	- 43 -

3.4	Requerimientos básicos del puesto de gerente de supermercado .....	- 43 -
3.4.1	Actitud.....	- 43 -
3.4.2	Aptitud .....	- 45 -
3.4.3	Motivación .....	- 46 -
3.5	Perfil del puesto del gerente del supermercado.....	- 46 -
3.5.1	Funciones .....	- 46 -
3.5.2	Objetivo del puesto .....	- 47 -
3.5.3	Descripción del puesto .....	- 48 -
3.5.4	Requisitos del puesto .....	- 48 -
3.5.5	Competencias.....	- 49 -
3.5.5.1	Competencias analíticas .....	- 50 -
3.5.5.1.1	Resolución de problemas .....	- 50 -
3.5.5.1.2	Toma de decisiones.....	- 51 -
3.5.5.1.3	Negociación.....	- 52 -
3.5.5.1.4	Efectividad en el uso de tecnología .....	- 53 -
3.5.5.1.5	Planeación estratégica .....	- 54 -
3.5.5.1.6	Proactivo.....	- 55 -
3.5.5.1.7	Aprendizaje organizacional.....	- 56 -
3.5.5.1.8	Orientación al servicio .....	- 57 -
3.5.5.2	Competencias en gerencia de prioridades..	- 58 -
3.5.5.2.1	Separar urgente de lo importante.....	- 58 -
3.5.5.2.2	Gestión de tiempo.....	- 59 -
3.5.5.3	Competencias interpersonales.....	- 60 -
3.5.5.3.1	Liderazgo.....	- 60 -
3.5.5.3.2	Trabajo en equipo.....	- 61 -
3.5.5.3.3	Comunicación efectiva.....	- 62 -

3.5.6	Esquema del perfil por competencias .....	- 63 -
3.6	Evaluación de desempeño .....	- 76 -
3.7	Evaluación del puesto .....	- 82 -
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>- 85 -</b>
4.1	CULTURA .....	- 85 -
4.1.1	Implementación de valores .....	- 85 -
4.1.2	Identidad organizacional .....	- 86 -
4.1.3	Compromiso colectivo.....	- 89 -
4.1.4	Estabilidad del sistema social .....	- 90 -
4.1.5	Encontrar sentido al entorno .....	- 90 -
4.1.6	Evaluación de las declaraciones formales .....	- 90 -
4.2	Clima organizacional .....	- 91 -
4.3	Pruebas psicológicas .....	- 92 -
4.4	Sistema de evaluación.....	- 93 -
<b>5.</b>	<b>MONITOREO Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>- 97 -</b>
5.1	Evaluación del perfil por competencias .....	- 97 -
5.2	Evaluación del desempeño .....	- 97 -
5.3	Evaluación del clima organizacional .....	- 98 -
5.4	Monitoreo de la selección por competencias .....	- 99 -
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>- 101 -</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>- 105 -</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>- 107 -</b>
	<b>APÉNDICES .....</b>	<b>- 109 -</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>- 123 -</b>





# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1	Enfoque estructural de las competencias laborales	9
2	Evolución de los procesos de selección	15
3	Método recolección de evidencias	18
4	Organigrama tienda supermercado	32
5	Perfil por competencias del puesto	63
6	Evaluación de desempeño por competencias	76
7	Competencias analíticas	78
8	Competencia gerencia de prioridades	79
9	Competencias interpersonales	80
10	Plantilla de puntajes	81
11	Evaluación del puesto	82
12	Imagen de la empresa	88
13	Prueba psicológica delegación	125
14	Prueba psicológica inteligencia emocional	127
15	Prueba psicológica proactividad	129
16	Prueba psicológica liderazgo	130
17	Prueba psicológica trabajo en equipo	131

## GRÁFICAS DE ESTUDIO

1	Encuesta por sexo	115
2	¿Está satisfecho con el ambiente laboral?	115
3	¿Recomienda a un familiar o amigo en la empresa?	115
4	¿Se identifica usted con la empresa?	116
5	¿Tuvo o tiene problemas con la empresa?	116
6	¿Cómo es su relación con sus compañeros	116
7	¿Cómo es su relación con sus superiores?	117
8	¿Se preocupa la empresa por capacitarlo constantemente?	117
9	¿Considera que la empresa es justa?	117
10	¿Valoran el trabajo que realiza?	118
11	¿Conoce su jefe sus habilidades en el puesto?	118
12	¿Conoce usted como son los ascensos e incentivos brindados en la empresa?	118
13	¿Son los empleados ascendidos de puesto en forma justa?	119
14	¿Quiere capacitarse y obtener nuevos conocimientos y habilidades?	119
15	¿Colabora usted con la empresa?	119
16	¿Participa usted en todas las actividades de la empresa?	120

17	¿Conoce la filosofía (la forma de actuar de la empresa) de la empresa?	120
18	¿Se saludan todos en la empresa?	120
19	¿Cómo necesita estar vestido para ingresar a trabajar?	121
20	¿Tiene alguna sanción por llegar tarde a la empresa?	121
21	¿Qué incentivos tiene la empresa cuando usted hace bien su trabajo?	121
22	¿Se identifica usted con la misión?	122
23	¿Se identifica usted con la visión?	122
24	¿Tiene usted actitud de servicio?	122

## **TABLAS**

I	Competencia resolución de problemas	50
II	Competencia toma de decisiones	51
III	Competencia negociación	52
IV	Competencia efectividad en el uso de la tecnología	53
V	Competencia planeación estratégica	54
VI	Competencia proactivo	55
VII	Competencia aprendizaje organizacional	56

VIII	Competencia orientación al servicio	57
IX	Competencia separar lo urgente de lo importante	58
X	Competencia gestión del tiempo	59
XI	Competencia liderazgo	60
XII	Competencia trabajo en equipo	61
XIII	Competencia comunicación efectiva	62
XIV	Trabajadores encuestados por sexo	115
XV	Respuesta, satisfacción con el ambiente laboral	115
XVI	Respuesta recomendación de familiares a trabajar en la empresa	115
XVII	Respuesta, identificación con la empresa	116
XVIII	Respuesta, problemas con la empresa	116
XIX	Respuesta, relación con los compañeros	116
XX	Respuesta, relación con sus superiores	117
XXI	Respuesta, preocupación de la empresa por Capacitación	117
XXII	Respuesta, justicia de la empresa	117
XXIII	Respuesta, valoración del trabajo del personal	118
XXIV	Respuesta, conocimientos del jefe las habilidades del trabajador	118
XXV	Respuesta, conocimiento incentivos y ascensos de la empresa	118
XXVI	Respuesta, los empleados son ascendidos en forma justa	119
XXVII	Respuesta, deseos de capacitación y obtención de nuevos conocimientos y habilidades	119
XXVIII	Respuesta, colaboración con la empresa	119

XXIX	Respuesta, participación de actividades de la empresa	120
XXX	Respuesta, conocimiento de la filosofía empresarial	120
XXXI	Respuesta, saludos en la empresa	120
XXXII	Respuesta, uniforme de la empresa	121
XXXIII	Respuesta, sanción por llegar tarde a la empresa	121
XXXIV	Respuesta, incentivos al realizar bien el trabajo	121
XXXV	Respuesta, identificación con la misión	122
XXXVI	Respuesta, identificación con visión	122
XXXVII	Respuesta, actitud de servicio	122



## GLOSARIO

### **Actitud**

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento. Las actitudes se componen de 3 elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)

### **Aptitud**

Es la capacidad que tiene cada persona para estar "apto" para una acción determinada ya sea intelectual como física.

### **Capacidad**

Totalidad de condiciones necesarias para el ejercicio de una determinada actividad.

**Competencia laboral**

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide términos de desempeño en un determinado contexto laboral. Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo.

**Competitividad**

Es la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores.

**Entorno laboral**

El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla su actividad. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

**Nivel de desempeño**

Niveles de las competencias laborales (A, B, C, D), donde se determinan las diferentes conductas y habilidades de un candidato para un puesto específico.



## RESUMEN

La realización del trabajo busca determinar las competencias laborales en el proceso de selección de personal para el puesto de gerente, en una empresa de servicios (Unisuper, S.A.), con el propósito de orientar y apoyar la gestión de los Recursos Humanos para aumentar la competitividad de la empresa. Puede definirse competencia laboral como la disposición de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

El proceso de selección por competencias pone el acento en la identificación de las competencias de base del puesto que cumplan las siguientes condiciones: competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral, competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato, competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una entrevista estructurada.

Se identificaron las competencias para el puesto de gerente de tienda a través de los requerimientos básicos del puesto, aptitud, actitud y motivación, siendo las más importantes:

- *Competencias analíticas*; resolución de problemas, toma de decisiones, negociación, efectividad en el uso de la tecnología, planeación estratégica, proactividad, aprendizaje organizacional y orientación al servicio.

- *Competencias gerencia de prioridades;* separar lo urgente de lo importante y gestión del tiempo
- *Competencias interpersonales;* liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

El programa de selección por competencias de la empresa de servicios lleva los siguientes pasos para su óptima utilización:

- La elaboración de un perfil por competencias
- Pruebas psicológicas
- Simulación de tareas determinadas
- Entrevista por competencias y de la vida del candidato.

Dentro del perfil del puesto diseñado, las competencias se realizaron con base a niveles de desempeño (A, B, C, D) con la finalidad de identificar cada una de las actitudes, habilidades y destrezas para desempeñar con calidad las actividades específicas en el puesto de trabajo. Esto se mide a través de las distintas pruebas, tareas y entrevistas del candidato.

Con base a lo anterior, es recomendable que la organización implemente el proceso de selección por competencias dentro de su gestión del recurso humano, con la finalidad de captar a talento humano más competente.

# OBJETIVOS

## GENERAL:

- Diseñar e Implementar un programa de selección por competencias para el puesto de gerente, en una empresa de servicios para elevar la competitividad de la empresa, por medio de la efectividad del personal.

## ESPECÍFICOS:

1. Establecer las diferentes etapas que conforman el enfoque moderno de la selección de personal por competencias.
2. Analizar y evaluar las habilidades personales del candidato para alcanzar un rendimiento eficiente en el puesto de trabajo.
3. Diseñar de manera práctica un proceso de Selección por Competencias, desde la elaboración de un perfil hasta la selección.
4. Elaborar las pruebas y evaluaciones requeridas por competencias.
5. Fomentar el cambio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en la gestión de personal humano, identificando necesidades de capacitación.
6. Definir las competencias requeridas para el perfil del puesto de gerente.



# INTRODUCCIÓN

La gestión de talento humano constituye un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos en una organización; su importancia en las empresas se incrementa con el paso de los años, debido a que éstas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno, cambios que motivan la adopción de nuevas estrategias de desarrollo del potencial humano, como es el caso de las competencias laborales.

Debido a la importancia de este proceso dentro de las organizaciones se propuso para Unisuper S.A. la implementación de un programa de selección de personal por competencias para el puesto de gerente de supermercado, este se involucra en la planificación de los resultados de la empresa y la consecución de las metas. En dicha propuesta se describe detalladamente los pasos a seguir para la selección del personal para la organización, además de los formatos necesarios para llevar a cabo este proceso de la forma más efectiva posible. Incluye la elaboración del perfil del puesto, identificando para ello las competencias necesarias, ya no es suficiente que el trabajador domine las tareas específicas de los puestos de trabajo, sino que tenga capacidad para trabajar en equipo y cuente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar con calidad diferentes funciones dentro del proceso productivo e incluso, la creatividad para resolver problemas y la capacidad para dominar nuevas tecnologías, entre otras aptitudes que le permitan ser un trabajador competitivo y desarrollarse en forma permanente.

Al implantar el programa se logrará que la empresa cuente con los colaboradores más capaces y le permita detectar a los aspirantes, sus competencias, talentos y los conocimientos requeridos.

Es por ello que para que la empresa de servicios goce de los beneficios de la selección por competencias en el puesto de gerente de tienda, debe realizar un cambio de la cultura organizacional, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas las organizaciones que quieren convertirse en competitivas en el contexto social de servicios.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Competencias laborales**

### **1.1.1 Inicios de las competencias laborales**

El origen del concepto de competencia laboral se remonta a los años sesenta, con el movimiento denominado pedagogía basada en el desempeño, surgido en los Estados Unidos, apoyado también en la ideología conservadora basada en la psicología conductista y los requerimientos de las empresas.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las

características de una persona, con la esperanza que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

El concepto de competencia laboral surge en los años ochenta con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo; sino también cualitativo.

### **1.1.2 Definición de competencias laborales**

Un concepto generalmente aceptado para la competencia laboral, la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.



## **Definiciones de algunos expertos**

“Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo”. (Agudello, Santiago, 1998. 25)

“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (Bunk, 1994. 30)

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci, María Angélica, 1997)

“Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente”. (Gonzci, James, 1996)

“Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”. (Le Boterf, 1998. 15)

“Aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad”. (Prego, 1998.11)

### **1.1.3 Relación entre competencia laboral y competitividad**

Mertens, asoció las competencias con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. El modelo productivo gira en torno de la importancia y revaloración que se dé al trabajo humano, ya que se basa no solo en la capacidad física del individuo, sino en su potencial, inteligencia, conocimiento y creatividad, así como en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva. Los procesos de cambio en la economía y la tecnología están reafirmando la relevancia de la educación integral y permanente del hombre, lo que implica estudiar a profundidad las estrategias que vienen aplicando los países que han logrado mayores ventajas competitivas en el mundo y aprender de sus experiencias en cuanto a productividad, pero, fundamentalmente, en la administración y formación de sus recursos humanos.

La experiencia de las empresas con éxito competitivo indica que es necesario modificar la forma de pensar en cuanto a la fuerza laboral y el empleo. Significa lograr el éxito trabajando con las personas, no reemplazándolas o limitando el alcance de sus funciones, y considerar a los recursos humanos como una fuente de ventaja competitiva y no tan sólo como un costo a minimizar o evitar. Las empresas que aceptan esta perspectiva diferente son las que están en mejores posibilidades, no solo de permanecer en el mercado, sino también de competir con éxito en el mundo globalizado. Las empresas valoran cada vez más al trabajador creativo e innovador, a la persona que es capaz de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y a los procesos de trabajo o incluso, a sus propios cambios de ocupación y, por lo mismo, al que es capaz de aprender durante toda su vida.

## 1.1.4 Tipos de competencias laborales

### 1.1.4.1 Competencias analíticas

La competencia analítica es la capacidad de comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificando secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales. Las competencias analíticas incluyen los siguientes aspectos:

- **Pensamiento analítico:** capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- **Pensamiento conceptual:** capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- **Conocimientos y experiencias:** capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

#### **1.1.4.2 Competencia gerencia de prioridades**

Competencia indispensable para la gerencia de un supermercado, tanto la gestión cotidiana, como la programación de actividades, el tiempo es un recurso crítico y cada vez más escaso. Tras definir la misión, objetivos y valores, el gerente deberá aprender a priorizar, planificar y programar en forma adecuada las tareas diarias de su agenda. Es importante que los gerentes usen su agenda de trabajo como diario de control, y en ella anoten sus objetivos diarios, las prioridades de los trabajos y las decisiones respecto a la posibilidad de delegación de los mismos

Es fundamental que el jefe se aisle de interrupciones y trabajos triviales para dedicarse, cada vez más, a los trabajos necesarios para la obtención de resultados, consecuencia de unos objetivos previamente fijados y valorados según una escala de prioridades. La buena gestión del tiempo, en cada nivel, generará hábitos de trabajo saludables que poco a poco irán trascendiendo a otros niveles y, finalmente, al balance de resultados. La gestión del tiempo no sólo atañe al ámbito profesional, sino que también influye, y mucho, en el ámbito personal. La combinación de estas dos dimensiones, profesional y personal, y un buen planteamiento de la gestión del tiempo en las mismas, harán mejorar notablemente nuestro rendimiento en el día a día.

La competencia de gerencia de prioridades tiene las siguientes características:

- Analiza las actividades relacionando los asuntos importantes y los urgentes.
- Delega las actividades que no requieren nuestra atención.
- Contar y proporcionar buena comunicación
- Ofrecer la suficiente capacitación al personal.
- Establecer la administración por objetivos

### **1.1.4.3 Competencias interpersonales**

“La competencia interpersonal es un reconocimiento individual de personas más que de instituciones. Se trata, del logro de una confianza personal, de ayuda hacia los demás y de un referente personal más que social” (pelechano, 1995. 55)

Se trata de aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social. Son las capacidades de la gerencia asociadas a los hábitos básicos de una persona con respecto a su capacidad de autogestión y a su relación con el ambiente. Entre características principales de las competencias interpersonales podemos mencionar:

- Las competencias interpersonales tienen normas de comportamiento claras y su manejo personal es normalmente asertivo aceptando errores y aciertos.

- Muestra dinamismo y se esfuerza constantemente para alcanzar metas.
- Es equilibrado en los asuntos personales y los de su responsabilidad en la organización y se relaciona eficazmente con sus compañeros de trabajo.

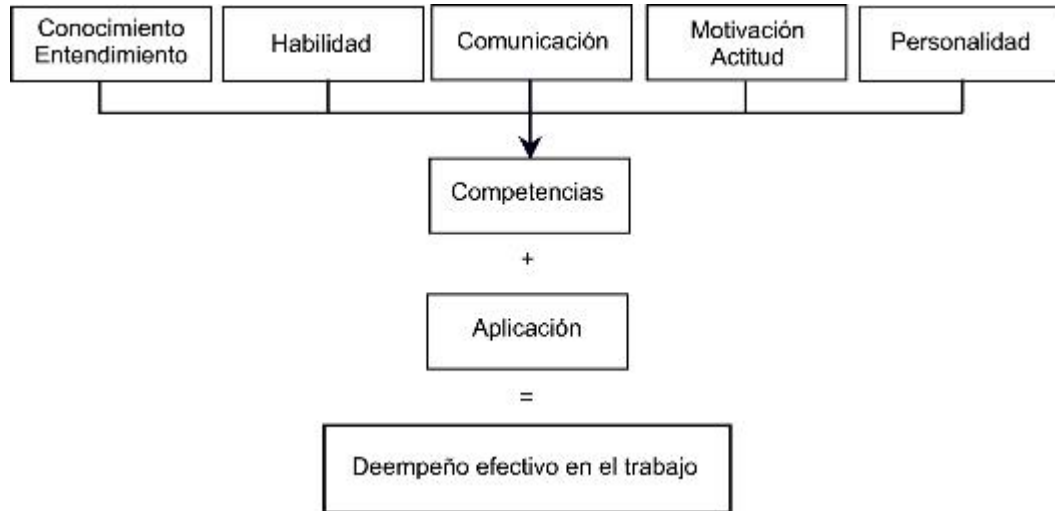
### **1.1.5 Enfoque estructural de las competencias laborales**

Encierra modelos que no son excluyentes, sino que enfatizan diferentes aspectos de la competencia, que en el plano práctico de la gestión de la formación profesional pueden combinarse, sin que esto signifique necesariamente un conflicto metodológico y/o falta de congruencia en el proceso de la aplicación del modelo de competencia laboral.

Sin embargo, se plantea dos facetas decisivas que le otorgan un significado importante en el contexto de la relación formación profesional y trabajo:

- La primera faceta que caracteriza el concepto competencia es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona, que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, actitudes, comunicación y personalidad.
- La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido.

**Figura 1. Enfoque estructural de las competencias laborales**



**Fuente.** Mertens, Leonard. "Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos", (1996).

### 1.1.6 Componentes del sistema por competencias

Las políticas generales son desarrolladas por medio de una adecuada administración, que tiene a su cargo establecer todas las estrategias y procedimientos bajo los cuales debe funcionar la empresa.

## **1.1.6.1 Captar recurso humano competente**

### **1.1.6.1.1 Perfil del puesto por competencias**

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elabora una síntesis gráfica del nivel esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo, según el tipo de fuerza que se necesite.

Se pueden definir los perfiles profesionales por competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organizacional. Se analiza el puesto en términos de competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo.

Los procedimientos para diseñar perfiles se pueden resumir en dos tipos, de acuerdo con el grado en que se desee profundizar:

- Perfil desarrollado
- Perfil simplificado

#### **a) Perfil desarrollado**

A través de este proceso, se describe el perfil del puesto, según la situación actual en distintos apartados. La recolección de la información se



realiza mediante entrevista con directivos y personas de la organización. Se describen y analizan los siguientes aspectos:

- Actividades o funciones
- Formación necesaria: básica, específica, idiomas, experiencia.
- Competencias: conocimientos específicos, aptitudes, habilidades / actitudes.

Este proceso tiene la característica de no requerir necesariamente la definición previa del mapa de competencias, ya que en las entrevistas se puede recavar esta información, al mismo tiempo que se diseñan los perfiles profesionales.

### **b) Perfil simplificado**

Consiste en definir y valorar las diferentes competencias tanto en grandes apartados (comunicación, conocimientos básicos) como recogiendo y definiendo únicamente aquellos elementos imprescindibles para el éxito en el puesto. Suele ser una evolución del perfil desarrollado y permite una mayor eficacia en la administración del sistema.

#### **1.1.6.1.2 Reclutamiento de personal**

La gestión por competencias, requiere un cambio de mentalidad y por lo tanto, también un cambio en la Dirección tradicional que se ha dado al proceso de reclutamiento. Aunque los medios utilizados son los mismos, es importante

enfatar en la misión de la empresa, en la posición, en las competencias requeridas así como también el tipo de colaborador que la organización necesita.

### **1.1.6.1.3 Selección de personal**

Una correcta selección deberá contemplar todos los aspectos plasmados en el perfil, para luego evaluar y entrevistar por competencias. Los resultados deberán reflejar claramente quién de todos los candidatos se adecua más a la posición y ofrecer la capacidad de desempeño requerida.

Las condiciones necesarias para implantar un sistema de Selección por Competencias son:

- Que se desarrollen las competencias que realmente influyen positivamente en el desempeño
- Que se involucren plenamente empleado y responsable inmediato
- Que se integre con otros procesos de gestión y comunicación ya existentes
- Que se desarrollen aquellas competencias más rentables en los trabajadores actuales

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que podemos mencionar están:

- **Las entrevistas de personal por competencias:** procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de indicadores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.
- **Los centros de valoración o Assesment Center:** constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.
- **Anuncios:** Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan.
- **Test:** estos pueden ser de capacidad cognitiva, valora los aspectos de las competencias cognitivas, como el pensamiento analítico; los test de personalidad, evalúan un gran número de competencias.

- **Información biográfica:** Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias.
- **Entrevista telefónica:** Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center.

#### **1.1.6.1.3.1 Evolución en los procesos de selección**

Los departamentos de gestión humana reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas. El cambio de concepción lo podemos resumir en el siguiente cuadro explicativo.

**Figura 2. Evolución de los procesos de selección**

<b>TRADICIONAL</b>	<p><b>Énfasis en el análisis de las aptitudes, conocimientos y experiencia del candidato</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección para funciones bien definidas y estables.</li> <li>• Énfasis en conocimientos especializados relativos a la función.</li> <li>• Procesos de selección.</li> <li>• Criterios de selección:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos del sector</li> <li>✓ Conocimientos de productos y técnicas.</li> <li>✓ Capacidad para ajustarse a procedimientos.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>POR COMPETENCIAS</b>	<p><b>Énfasis en las habilidades y capacidades del candidato para el puesto de trabajo.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección para funciones de trabajo multidisciplinares y roles cambiantes.</li> <li>• Énfasis en competencias ligadas a la cultura y la estrategia de la compañía.</li> <li>• Proceso de selección:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acertar con las competencias requeridas.</li> <li>✓ Conocer el perfil de Competencias del candidato</li> </ul> </li> <li>• Criterios de selección:             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilidad</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Orientación a resultados</li> <li>✓ Orientación al cliente</li> </ul> </li> </ul>	

**Fuente.** "Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias". (Marelli, Anne. 2000)

#### **1.1.6.1.4 Evaluación por competencias**

Es un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra un estándar previamente acordado. A continuación algunas definiciones sobre evaluación de competencias:

“Proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido”. (Senai, 2002.36)

“El propósito de la evaluación de competencias es recoger suficientes evidencias de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función específica”. (Fletcher, 1997.31)

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

- Evaluación asociada a un curso o programa.
- Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
- Partes del programa se incluyen en el examen final.
- Aprobación basada en escalas de puntos.
- No se conocen las preguntas.
- Se realiza en tiempos definidos.
- Utiliza comparaciones estadísticas.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

- Definición de los objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio (competente o aún no competente).

#### **1.1.6.1.4.1 Características de evaluación por competencias**

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
- Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.

En los sistemas normalizados de certificación de competencia laboral, la evaluación de competencias adquiere la connotación de un proceso de

verificación de evidencias de desempeño. La verificación de evidencias puede realizarse de diversas formas y para distintos tipos de evidencia, como se muestra en el la figura 3.

**Figura 3. Métodos de recolección de evidencias.**

<b>MÉTODO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Preguntas orales</b>	Se realiza en entrevista con el candidato, o durante la observación en el puesto de trabajo, usualmente se hacen preguntas sobre las causas del trabajo, bases legales, procedimiento, principios, seguridad, formas de actuar ante eventos inesperados y formas en que aplica el conocimiento en el desempeño.
<b>Preguntas escritas</b>	Mediante pruebas en las que se incluyen preguntas de diferentes tipos encaminadas a establecer los conocimientos de base sobre el trabajo, principios, temas de seguridad en el trabajo, impacto ambiental, o sobre procedimientos técnicos o de seguridad.
<b>Observación del desempeño</b>	Es la más aconsejable y económica fuente de recolección de evidencias; debe preferirse buscar las evidencias que ocurren normalmente como resultado del trabajo. Debe cuidarse de ejercer presiones o crear estrés en el trabajador.
<b>Simulacros asignación de tareas</b>	Cuando se deben recopilar evidencias de hechos inusuales o de tardía ocurrencia o de evidencias que no se presentan con una alta periodicidad. Es el caso de las emergencias de seguridad para verificar la capacidad del trabajador para seguir los procedimientos de evacuación o de ayuda a compañeros de trabajo.
<b>Productos del trabajo</b>	Chequeando la calidad de los productos que en su trabajo y en relación con el estándar, son obtenidos a causa del desempeño del candidato. Incluye la elaboración de materiales, productos finales, productos que sirven de insumo a compañeros de trabajo dentro del proceso laboral.
<b>Portafolio o carpeta de evidencias</b>	Recopilación de materiales que demuestran el desempeño anterior y los logros alcanzados y productos obtenidos; Incluyen no solo los productos sino también formas de registro fotográfico o en video o audio de los mismos. Informes escritos que demuestren su actuación.

**Fuente.** Adaptado de: McDonald y otros (1995); Fletcher



## **1.1.7 Importancia de la selección por competencias**

### **1.1.7.1 Para la empresa**

- Mejorar la identificación de las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar las necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer sus resultados.
- Reducción de costos y mejoras de los resultados de selección, capacitación, evaluación y promoción de sus trabajadores.
- Producir productos y servicios de calidad, al contar con personal competente.
- Mejorar el clima organizacional.

### **1.1.7.2 Para los empleados**

- Transferencia de su competencia hacia otros campos de la actividad laboral.
- Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización.
- Reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes sin importar donde fueron adquiridas.

- Motivación para la formación continua al alcanzar progresivamente la certificación intermedia de una función, o bien de otras funciones.
- Mejores oportunidades de trabajo.

### **1.1.7.3 Para los centros de formación**

- Mejora continua en los procesos de formación profesional.
- Contar con bases técnicas para el diseño y elaboración de su oferta formativa, que incluye: los planes, programas, material didáctico y proyectos de formación profesional, acordes a los requerimientos del sector productivo.
- Formación de acuerdo con lo que el sector productivo necesita.

### **1.1.7.4 Para el país**

- Mejor competitividad de productos ofertados.
- Mejor competitividad en servicios prestados.
- Mejor calidad de vida.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 Análisis de la empresa**

#### **2.1.1 Descripción de la empresa Unisuper, S.A.**

Unisuper, S.A., se dedica a la comercialización de productos de consumo a través de 37 tiendas de autoservicio, bajo las marcas de Supermercados “La Torre y Econosuper”, sus accionistas son dos grupos familiares con mucha tradición en el guatemalteco, las familias Ruiz y Arriola. El consejo está formado por miembros de ambas familias.

- Ambas empresas aportaron su tecnología, cultura, recurso humano y experiencia en el manejo de supermercados. Actualmente, cuenta con 37 puntos de acción comercial y laboral, el número de empleados asciende a 1,700 aproximadamente.
- La parte administrativa está concentrada en sus oficinas centrales ubicadas en la Zona 12, ciudad de Guatemala. Actualmente, la administración está conformada por :
  - Junta Directiva,
  - Gerencia General
  - Dirección Administrativa
  - Auditoría Interna,

- Contralor General
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia de Comercialización
- Gerencia de Sistemas
- Gerencia Financiera
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de proyectos
- Gerencia de CD

Actualmente, Unisuper ocupa una posición importante dentro de la cadena de supermercados en Guatemala. Cuenta con 37 tiendas, 33 en el área Metropolitana y 4 en el interior (Escuintla, tiquisate y dos en Retalhuleu). Están administradas por 37 gerentes y 37 subgerentes.

#### **2.1.1.1 Servicios que ofrece**

- Carnicería
- Verduras y frutas
- Embutidos
- Lácteos
- Bebidas
- Panadería
- Farmacia
- Artículos de limpieza

- Artículos de higiene
- Artículos cuidado personal
- Artículos cuidados para el bebé
- Librería
- Servicio del pago de luz, agua, teléfono en Rapidito
- Venta de garrafones de agua pura
- Cajero Bancared
- Empaque

#### **2.1.1.2 Políticas de Servicio**

- Proporcionar atención al cliente.
- Salude.
- Sonría.
- Sea amable y servicial.
- Ofrezcale su ayuda para resolverle alguna duda o inquietud que tenga.
- Escuche al cliente sin interrumpirlo.
- Utilice palabras educadas y correctas.
- Si hay algún problema con la existencia de algún producto, discúlpese y ofrezcale avisarle en cuanto llegue el producto a la tienda, pídale sus datos para informarle la existencia del mismo.
- Asuma sus responsabilidades.
- Termine sus tareas.
- Cerciórese de que el cliente haya quedado satisfecho.
- Ofrezcale otras alternativas del producto.
- Trabaje en equipo.

- Pida ayuda si la necesita.
- Brinde ayuda a sus compañeros.

### **2.1.1.3 Objetivos específicos**

1. Promover una cultura de atención al cliente y sus necesidades; por medio de un proceso comunicación constante en la que los clientes participen de forma activa.
2. Crear lazos de cercanía y familiaridad con los clientes, realizando proyectos que desarrollen lazos de unión y conocimiento clientes-empresa.
3. Fomentar la atención personalizada, cada cliente merece ser apreciado y valorado como individuo, por ello nuestros colaboradores deben abordarlos con respeto, escucha y colaboración total.
4. Identificar a nuestros clientes permanentes y con ellos aventurarse en nuevas formas de promover relaciones comerciales de larga permanencia y estabilidad

## **2.1.2 Análisis del entorno cercano**

### **2.1.2.1 Proveedores**

La empresa de servicio considera a sus proveedores como sus socios estratégicos, por lo que se desarrolla una relación de gana-gana, de largo plazo. Se desarrollan técnicas modernas de negociación y comunicación para lograr negocios ventajosos para ambas partes. Se destaca una actitud de colaboración y de mutuo respeto, con el fin de obtener la satisfacción de los clientes.

Los tipos de proveedores con que cuenta la empresa son:

- 1. Proveedores transnacionales:** Este tipo de empresas normalmente son fabricantes, son las que no solamente están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países. Aunque son cerca del 10 % del total de proveedores, distribuyen más del 50 % de productos líderes y por ende de mayor venta. Dentro de este tipo de empresas tenemos: Colgate-Palmolive, Procter and Gamble, Unilever, Kimberly Clark, etc.
  
- 2. Proveedores distribuidores locales:** Estas empresas son distribuidores o representantes de otras empresas fabricantes en el extranjero, también son muy importantes, ya que entregan cerca de un 25 % de los productos. Por ejemplo: D'casa, Codico, Codisa

**3. Proveedores locales pequeños o medianos:** Estas son pequeñas empresas fabricantes, en su mayoría proveedores de productos de novedades y ropa, ellos representan el otro 25% de los productos que se comercializan en el supermercado.

### **2.1.2.2 Clientes**

Unisuper, S.A. va dirigido a todo tipo de segmentos. Se enfoca a segmentos de la población que buscan satisfacer todas sus necesidades de compra. Por lo que la empresa cuenta con 37 tiendas de autoservicio con variedad de surtidos y precios.

Ofrece productos y servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes amigos con la mejor relación precio-calidad.

La empresa considera a una persona como cliente a aquella que:

- Vuelve al negocio varias veces (fidelidad)
- Tiene agrado en que se le sirva (satisfacción)
- Se siente muy bien con la atención (simpatía)
- Encuentra los productos que ella requiere (cubre sus necesidades) y,
- Se hace crecer su autoestima (es bien tratada).

El cliente es la persona más importante de Unisuper, S.A., puesto que es quien mantiene a la empresa y es el que hace recibir ganancias. Es la razón de existir de la empresa, ya que se ha creado la empresa para servirle a él.

No importa que se tengan que vengan nuevas competencias, el compromiso es satisfacer siempre más allá de las expectativas de los clientes. La empresa de servicio cuenta con dos tipos de clientes:



- **Clientes externos:** es aquel que compra en las distintas tiendas de servicio y requiere, precios bajos, personal calificado y suficiente, servicio completo, trabajo planificado, servicios ágiles y empleados preocupados y corteses.
- **Clientes internos:** son los amigos colaboradores de la empresa como la principal fuente de realización de todo lo que se realiza.

### **2.1.2.3 Intensidad competitiva**

El tipo de mercado en que participa Unisuper, S.A. es un oligopolio, en el que existen empresas de servicio homogéneo. Los potenciales competidores son:

- Supermercados Paiz (Wall-Mart)
- La Barata
- Despensa Familiar
- El Mar
- Depósitos
- Super 24

### **2.1.2.4 Productos sustitutos**

- Abarroterías
- Tiendas de conveniencia
- Farmacia Carolina
- Tienda de surtido limitado

- Kioscos
- Vendedores ambulantes
- Las tiendas de conveniencia de las gasolineras
- Las tiendas de barrio
- Los mercados

#### **2.1.2.5 Amenazas**

- Que vengan a Guatemala otras tiendas de esta categoría, como por ejemplo Comercial Mexicana.
- Pérdida del poder adquisitivo.
- Creciente competencia.
- Situaciones de entrega de productos no adecuado.

### **2.1.3 Análisis del entorno difuso**

#### **2.1.3.1 Leyes**

- Leyes laborales
- Leyes Tributarias
- Leyes del Ministerio de Salud
- Ley de tránsito
- Leyes de seguridad e higiene

### **2.1.3.2 Entorno político**

- Cambio de sistema político
- Cambio de gobierno
- Políticas monetarias y fiscales

### **2.1.3.3 Tendencias**

- Comercio electrónico
- Seguir expandiéndose en el área departamental

### **2.1.3.4 Macroeconomía**

- Tipo de cambio
- Tasa de interés
- Producto interno bruto (PIB)
- Tratado de libre comercio (TLC)
- Población económicamente activa (PEA)
- Índice de precios de consumo (IPC)
- Nivel general de precios
- Impuestos

## 2.1.4 Evaluación del clima y cultura organizacional

Se utilizó la siguiente fórmula para ver cuantas personas debíamos encuestar:

$$n = (z*t* q) / e^2$$

Donde:

- n = número de encuestados  
z = nivel de confianza  
t = probabilidad de éxito  
q = probabilidad de fracaso  
e = error

Con un nivel de confianza del 95%

Con un error del 90%

Con una probabilidad de éxito del 55%

Con una probabilidad de fracaso del 45%

- $n = (1.96*0.55*0.45)/0.090^2$   
n= 59.88 lo que equivale a 60

#### **2.1.4.1 Evaluación de la cultura organizacional**

La cultura es confusa, por lo tanto,  $75\% + 13\% - 12\% = 74\%$ . Porcentaje que indica la falta de conocimiento de la cultura organizacional, ya que muy pocos de los trabajadores conocen los valores de la empresa, por lo tanto la cultura la diseñó una sola persona sin participación en consenso.

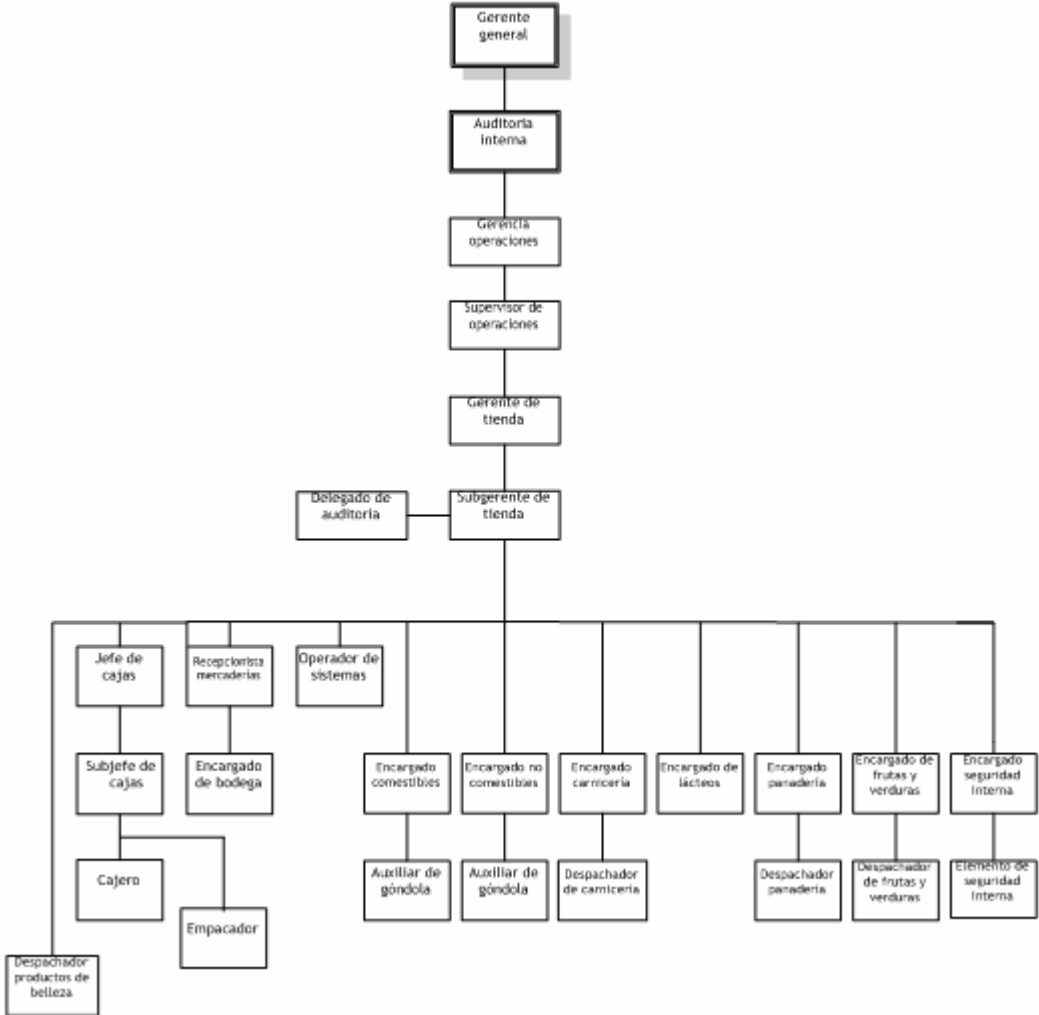
#### **2.1.4.2 Evaluación del clima organizacional**

En el clima organizacional existe un sesgo de información entre la primer pregunta de la encuesta y la segunda, más si sumamos los que están insatisfechos y los que temieron contestar abiertamente, es la respuesta que se está buscando,  $66\% - 53\% + 27\% + 7\% + 30\% + 12\% + 5\% = 94\%$  de insatisfacción en el clima. Se sustenta también la falta de colaboración en una sesión de grupo.

2.2 Estructura Organizacional

2.2.1 Organigrama

Figura 4. Organigrama de la tienda de supermercado



Fuente. Empresa Unisuper, S.A.

## 2.2.2 Manual Organizacional

### GERENTE DE TIENDA

**Objetivo del Puesto:** El puesto del Gerente de Tienda tiene como objetivo, administrar (planificar, organizar, dirigir y controlar) el punto de venta en todos sus departamentos, siendo el máximo responsable por los resultados.

***Actividades:***

- Revisión de bodega por excedente de producto (rotación de inventarios) y de productos vencidos.
- Apoyar al personal
- Abrir el camión con mercadería de Bodega Central.
- Chequear y revisar las entrada y salida de mercadería de tiendas.
- Revisión de nóminas quincenales.
- Elaborar los rótulos de ofertas publicadas e internas.
- Solicitud de suministros de tienda.
- Revisar inventarios de los pedidos de tienda.
- Revisar reportes de compras en tienda.
- Revisión semanal de ofertas con tiempo de anticipación.
- Revisión de depósitos de venta diaria en la tienda.
- Supervisar y controlar por el buen funcionamiento de los equipos técnicos de tiendas.
- Realizar el ingreso de mercadería selectiva ingresada en recepción.

**Responsabilidades:**

- Controlar el sondeo de surtido de productos en tienda.
- Comunicar e integrar el cambio de precios.
- Chequeo de liquidaciones de caja y arqueo semanal de las cajas.
- Elaborar el reporte de horas extras para Recursos Humanos (*nóminas*).
- Responsable directo de las compras a los proveedores.
- Responsable por el surtido de la tienda.
- Programar reuniones semanales con jefes de cada departamento.
- Controlar la tienda en todos sus Departamentos.
- Controlar el cambio de mercadería.
- Planificar y coordinar el trabajo de cada empleado.
- Responsable del funcionamiento óptimo en todas las áreas de la tienda.

**Otros elementos a considerar:**

El gerente debe involucrarse en la planificación de los resultados y la consecución de las metas; haciendo énfasis en el control y rotación de los inventarios de mercadería, siendo el máximo responsable de todos los aspectos financieros de la tienda. El gerente debe ser colaborador, además mantener iniciativa, creatividad, fomentar el servicio al cliente y sobre todo ser dinámico, responsable y fuerte para afrontar los problemas diarios. El Gerente de Tienda debe ser capaz de adaptarse a los horarios de trabajo, poseer capacidad de interpretar y redactar documentos, mantener un lenguaje adecuado con los clientes y con sus trabajadores.



### **2.3 Visión**

“Ser reconocidos y valorados como una empresa líder por nuestra habilidad de satisfacer al cliente a través del profundo y constante conocimiento de sus necesidades y por la correcta administración del negocio.” (Unisuper, S.A.)

### **2.4 Misión**

“Somos un equipo de trabajo comprometido en alcanzar el menor nivel de satisfacción de los clientes, ofrecemos un amplio surtido de calidad a precios competitivos, velamos por el desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa, sus colaboradores y la relación con sus socios comerciales, brindando a nuestros accionista una adecuada rentabilidad sobre su inversión.” (Unisuper, S.A.)

### **2.5 Valores**

Unisuper, S.A. toma los valores como los que guían y orientan todos sus planes, decisiones y actuaciones. Son los valores que sostienen sus esfuerzos a largo plazo sintiéndose orgullosos del trabajo que realizan, comprometidos con su visión, misión las metas y objetivos.

## **2.6 Políticas de calidad**

- Los productos y las exhibiciones deben mantenerse en las mejores condiciones para lo cual cuentan con un personal responsable quienes brindan atención en los diferentes departamentos.
- Se mantiene precios justos, controlados por una cadena de tiendas por medio de un sistema sofisticado de cómputo y una base de datos que permite manejar y actualizar la información en todos los puntos de venta.
- Su compromiso es “Brindar a su clientela una atención más allá de sus expectativas”. Manteniendo un amplio surtido, ofreciendo en cada categoría una variedad de marcas y precios que satisfagan los diferentes gustos y necesidades. Publican semanalmente, ofertas en periódicos para dar a conocer las promociones que permitan obtener a los clientes un beneficio adicional.

## **2.7 Políticas administrativas**

### **2.7.1 Reclutamiento**

La empresa de servicio, el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, ilustra las vacantes actuales. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe.

## **Normas**

- Unisuper, no hará reclutamiento con personal que pertenece a la nómina de la competencia.
- No se vincularán parientes en cargos que estén vacantes en la organización. Los grados de parentesco a los que se aplicarán estos criterios van hasta el tercer grado de consanguinidad, padre, madre, hijo, tío, sobrino, nieto, abuelo, y segundo de afinidad esposo, esposa, cuñados, suegros.
- Para el reclutamiento de personal, se dará prioridad a los colaboradores de Unisuper, S.A.
- En caso de no contar con personal disponible, para el puesto de trabajo, se realizará un reclutamiento externo.

### **2.7.2 Selección**

El compromiso de la compañía con la ética y la calidad moral de su cultura han de estar presentes a lo largo de todo el proceso de selección. Éste está basado en la confidencialidad, en la honradez y en la equidad, evitando todo tipo de discriminación o favoritismo a la hora de evaluar los posibles candidatos. Se tratará de poner los medios para conseguir, en cada caso, la máxima objetividad y transparencia, haciendo intervenir en el proceso a más de una persona con el fin de evitar los juicios subjetivos o poco ponderado.

## **Normas**

- Para toda plaza vacante se dará prioridad a los colaboradores de Unisuper, S.A.
- Todo nuevo empleado deberá llenar las condiciones establecidas por el departamento de Recursos Humanos.
- Unisuper, respeta la condición de cada empleado y no permite que se haga discriminación o preferencia para beneficiar o perjudicar a algún colaborador.

### **2.7.3 Contratación**

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección el candidato puede ser contratado.

## **Normas**

- Unisuper, S.A. basará sus prácticas de contratación en una política de igualdad, de acuerdo con las leyes vigentes.
- No se podrá contratar a personal que ya haya laborado en la empresa y que se haya despedido.
- No se contratará a personal si no se tiene la documentación completa.
- No se puede contratar a personal menor de edad.

- Unisuper, S.A. a la hora de contratar no aplicará, bajo ninguna circunstancia, prácticas discriminatorias basadas en sexo, raza, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, nacionalidad.
- Todo aquel empleado que presta sus servicios será retribuido con la cantidad acordada en el tiempo establecido.

#### **2.7.4 Evaluación**

Unisuper, S.A. evaluará a todos los aspirantes de una es una plaza vacante como fuente importante de prever las posibilidades de éxito en el puesto de trabajo.

#### **Normas**

- Las evaluaciones durarán un tiempo estipulado.
- No se dará prioridad a ninguno de los candidatos al puesto por llegadas tarde a las evaluaciones.
- Unisuper, S.A. realizará evaluaciones psicológicas. Se utiliza una batería de test o pruebas psicológicas para evaluar a los candidatos (personalidad, inteligencia, aptitudes, etc.).
- El departamento de Recursos Humanos entregará un amplio informe a la dirección con los resultados de los candidatos evaluados, detallando las características profesionales y personales del candidato.

### **2.7.5 Promoción**

Todo colaborador que ascendió a un cargo superior deberá pasar período de prueba para hacerse acreedor al nuevo salario.

#### **Normas**

- Todo colaborador que fue ascendido deberá pasar por un período de prueba en el nuevo cargo.
- Hasta que el periodo de prueba sea cumplido, satisfactoriamente, se procederá a hacer el incremento salarial que corresponde a la plaza.

### **2.7.6 Incentivos**

#### **2.7.6.1 Financieros**

#### **Normas**

- Unisuper, S.A. dará únicamente incentivos financieros por medio de un cheque a los gerentes de las distintas tiendas, siempre y cuando estos hayan cumplido las metas establecidas.

### **3. PROPUESTA PROGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

#### **3.1 Evaluación interna**

##### **3.1.1 Misión**

La evaluación de esta declaración de la empresa de servicio indica los siguientes aspectos:

- Es simple, clara y directa
- Honesta y realista
- Comunica sus expectativas y ética
- Orientada hacia las necesidades de la sociedad y de los individuos

Las recomendaciones necesarias acerca de esta evaluación son:

- Expresar el servicio que presta la organización.
- La declaración de misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que sigue siendo útil y corresponde a la realidad actual de la empresa.
- Debe fomentarse a los trabajadores el saber y aprender su misión.

### **3.1.2 Visión**

- La empresa ha evolucionado siendo un grupo líder capaz de enfrentar los retos de mercados cada vez más competitivos.
- La visión es clara y sencilla.

Las recomendaciones de la evaluación de la visión:

- Realizar una retroalimentación misión-visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida.
- Inspirar a todos los integrantes de la empresa, de tal suerte que se sientan orgullosos de participar en ella y motivados para concretar esta visión.
- Debe incluirse además la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

### **3.1.3 Valores**

Los valores no los conocen los miembros de la empresa, lo que hace pensar que la filosofía empresarial es conocida por la elite directiva, pero no por los que están en contacto con los clientes.

Es recomendable, que la gerencia general integre los valores como un resultado del trabajo en equipo.



### **3.2 Nueva Cultura organizacional**

Debe definirse en consenso con los integrantes de la tienda los valores que los identifiquen, para crear una filosofía empresarial, buscar en el universo heterogéneo de personas la cultura que los caracterice, la idiosincrasia que ha adoptado la empresa puede ser el empuje necesario para iniciar la búsqueda de la nueva cultura.

### **3.3 Nuevo Clima organizacional**

El clima organizacional de la empresa debe iniciar por brindar a los clientes internos la seguridad (pirámide de Maslow), mejorar el ambiente laboral, dar comodidad en los puestos desde el punto de vista ergonómico, mejorar la compensación económica y no económica, al conocer la filosofía empresarial y la selección por competencias conlleva mejorar la ausencia de conflictos, la reducción a la rotación de personal.

### **3.4 Requerimientos básicos del puesto de gerente de supermercado**

#### **3.4.1 Actitud**

Dentro de la organización, es muy importante que el personal siempre tenga una actitud de servicio, alejada de todo tipo de intereses y sobre todo, con una orientación a los resultados de equipos que integran la empresa.

La actitud que todo gerente de la empresa de servicios debe tener es la siguiente:

- **Servicio.** Promover la actitud de servicio entre el personal. Brinda atención personalizada a los clientes, haciendo sentirse como el elemento de más importante para la empresa. Un gerente debe practicar relaciones empáticas.
- **Escuchar a los clientes.** Sabe interpretar y entender lo que el cliente necesita. Negocia con el cliente interno y externo.
- **Compromiso.** Comprende a los clientes insatisfechos. Ayuda a la empresa a recuperar clientes con ayuda de los conocimientos, interés y cortesía de cada miembro del personal, desarrollando en ellos la habilidad de transmitir a los clientes inconformes un nuevo sentimiento de seguridad y confianza de manera eficaz.
- **Tolerancia.** Reduce el miedo al rechazo, ridículo, éxito y al fracaso.
- **Autodisciplina.** Aprende a manejar el estrés ante situaciones que están fuera de control.

A continuación las actitudes individuales para mejorar los resultados en el desempeño de un gerente de supermercado:

- Orientación al cliente
- Positivo ante situaciones adversas o imprevistas
- Seguro de sí mismo
- Convencido de su liderazgo

- Relaciones empáticas
- Consciente de los momentos de verdad
- Concentración
- Relajado ante los problemas
- Tolerante y paciente
- Adecuado manejo de emociones

### **3.4.2 Aptitud**

Un gerente de supermercado debe tener en cuenta las siguientes aptitudes para el buen desempeño de su trabajo:

- Orientación al cliente
- Interacción efectiva con las personas y clientes
- Resolución de problemas con un método establecido
- Organizado. Es consciente del buen manejo del tiempo, ya que le ayudará a cumplir mejor con sus funciones.
- Dominio de la comunicación efectiva y conocer las técnicas para ser un comunicador efectivo.
- Orientado a la negociación
- Manejo de inventarios
- Supervisión de personal
- Motivador nato

### **3.4.3 Motivación**

Un gerente que debe saber cómo manejar la motivación que garantice la ausencia de conflictos, un clima organizacional adecuado y un ambiente de trabajo agradable. Entre las formas de propiciar la motivación tenemos:

- Evitar la rutina y el exceso de irritación por contacto.
- Tratar a los empleados como personas.
- Fomentar la participación y la colaboración

## **3.5 Perfil del puesto del gerente del supermercado**

### **3.5.1 Funciones**

1. Administrar, planear, organizar las estrategias de asignación de inventarios incrementando el nivel de servicio y la rotación del mismo.
2. Controlar las cantidades y los costos de las entradas y salidas de un artículo determinado, y dar a conocer las existencias en cualquier momento sin necesidad de realizar un inventario físico. (Kardex)
3. Supervisar la administración de ventas (pedidos, entregas, facturación, cobranzas, etc.)
4. Liderar el equipo de ventas y servicio al cliente de la empresa.

5. Profesionalizar las entrevistas de negociación con los proveedores.
6. Elaborar los rótulos de ofertas publicadas e internas de la forma más responsable y creativa.
7. Revisar en forma semanal las ofertas, para llevar un control preciso de la demanda de clientes.
8. Supervisar, controlar y consultar el funcionamiento de los equipos técnicos de la tienda.
9. Solicitud de nóminas quincenales.
10. Desarrollar la capacidad para crear, para innovar, y para aplicar soluciones nuevas, diferentes, a problemas tanto nuevos como tradicionales.
11. Centrar, orientar, incorporar la orientación al servicio.
12. Trabajar en equipo para comunicarse efectivamente con las personas a su cargo y con clientes internos y externos.

### **3.5.2 Objetivo del puesto**

Administrar (planificar, organizar, dirigir y controlar) el punto de venta en todos sus departamentos, a fin de lograr las metas y comercialización

establecidas siendo el máximo responsable por los resultados y garantizar el buen servicio al cliente.

### **3.5.3 Descripción del puesto**

El gerente debe involucrarse en la planificación de los resultados y la consecución de las metas; haciendo énfasis en el control y rotación de los inventarios de mercadería, siendo el máximo responsable de todos los aspectos financieros de la tienda. El gerente debe ser colaborador, además mantener iniciativa, creatividad, fomentar el servicio al cliente y sobre todo ser dinámico, responsable y fuerte para afrontar los problemas diarios. El Gerente de Tienda debe ser capaz de adaptarse a los horarios de trabajo, poseer capacidad de interpretar y redactar documentos, mantener un lenguaje adecuado con los clientes y con sus trabajadores.

### **3.5.4 Requisitos del puesto**

- Profesional en las áreas de mercadeo y administración
- Desarrollo en empresa que manejan altos inventarios de consumo masivo en rubros alimentario, higiene, ropa, cosméticos, limpieza, etcétera, como mínimo durante 5 años.
- Muy buen conocimiento en canales de autoservicio.
- Conocimientos generales en administración de ventas.
- Con experiencia previa en gerencia de supermercados y ventas de consumo masivo.
- Experiencia en supervisión de personal, proveedores y atención al cliente.

- Excelentes relaciones humanas (interpersonales).
- Relaciones excelentes con clientes internos y externos
- Conocimientos indispensables de paquetes de cómputo, Word, Excel, Power Point. Programas de cómputo: Microsoft Project, código de barras.

Habilidades en:

- Toma de decisiones, resolución de problemas, negociación, uso de tecnología, planeación estratégica, proactivo, orientación al servicio, aprendizaje organizacional, gestión del tiempo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva.

### 3.5.5 Competencias

En el perfil del puesto de gerente de supermercado se ha tomado como base la definición de algunos autores, en cuanto a competencias. Las competencias se clasificarán en niveles de desempeño (Martha Alles. 2000)

- **A:** Alto
- **B:** Bueno, por encima del estándar
- **C:** Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)<sup>1</sup>
- **D:** Insatisfactorio <sup>2</sup>

A continuación no solamente se encontrarán el nombre de la competencia sino también su definición por niveles. Éstas serán las que llevarán al candidato de gerencia de la empresa de servicios a ser exitoso en su carrera.

---

<sup>1</sup> El nivel C, no indica una subestimación de la competencia.

<sup>2</sup> El nivel D, no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en un nivel mínimo.

### 3.5.5.1 Competencias analíticas

#### 3.5.5.1.1 Resolución de problemas

Es la capacidad de emplear métodos para la resolución de problemas, aportando las ideas, técnicas y prácticas necesarias.

Tabla I. Competencia resolución de problemas

A	B	C	D
Fomenta el hábito de pensar ordenada, metódica y temáticamente, por medio de herramientas como lluvias de ideas y diagramas de causa y efecto.	Desarrolla soluciones sobre la base de su conocimiento acerca de los productos, su experiencia previa e incorporación de servicios.	Desarrolla soluciones, incorporando a terceros y mostrando creatividad en el diseño de las mismas	Actúa por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas.

Fuente. Elaboración propia



### 3.5.5.1.2 Toma de decisiones

Capacidad de analizar las decisiones históricamente. Un buen gerente se caracteriza porque toma decisiones que guían los eventos y las acciones hacia un curso planificado.

Tabla II. Competencia toma de decisiones

<b>A</b>			
Comprende la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar y reunir alternativas. Encuentra soluciones razonables, en base a la meta establecida.	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo para darle una solución a un problema.	Toma las decisiones en base de su experiencia e intuición.	Toma decisiones en base a una emoción, produce un estado alterado de conciencia y lleva muchas veces a actuar de manera irracional.

Fuente. Elaboración propia

### 3.5.5.1.3 Negociación

Habilidad basada en la relación ganar-ganar, mediante relaciones empáticas. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

Tabla III. Competencia Negociación.

<b>A</b>			
Capacidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones.	<b>B</b>		
	Capacidad de buscar resultados, utiliza su habilidad de comunicación. Es creativo y asume riesgos.	<b>C</b>	
		Capacidad para realizar acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.	<b>D</b>
			Con frecuencia tiene dificultad para negociar. No existe comunicación personal entre las partes interesadas. Generalmente termina en conflictos.

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.5.1.4 Efectividad en el uso de tecnología

Es la capacidad de sentirse eficaz, eficiente y productivo con la tecnología.

Tabla IV. Competencia efectividad en el uso de la tecnología.

A	B	C	D
Habilidad en el uso efectivo de los equipos de cómputo. Programas que incrementan la productividad (Word, Excel, código de barras y sistemas de tienda).	Capacidad para la eficiente resolución de problemas, sin eficacia.	Utiliza la tecnología únicamente para la elaboración de informes y recepción de mercadería.	Escasamente usa la tecnología como medio de solución de problemas y planeación de su trabajo.

Fuente. Elaboración propia

### 3.5.5.1.5 Planeación estratégica

Capacidad de emplear la metodología adecuada para sustentar las estrategias proactivamente.

Tabla V. Competencia planeación estratégica.

A	B	C	D
Capacidad para comprender rápidamente el entorno y su interacción con su empresa, capaz de analizar su empresa para el diseño de una dirección estratégica.	Capacidad para actuar proactivamente sin utilizar el entorno y el análisis de la organización para formular planes de acción.	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando algunas oportunidades de negocio.	Escasa percepción de planeación. Las actividades las realiza día a día. No trata de tomar decisiones futuras ya que solo las toma en el momento.

Fuente. Elaboración propia

### 3.5.5.1.6 Proactivo

Capacidad de estar siempre consciente que ante el cambio de escenarios necesita actuar antes de los sucesos.

Tabla VI. Competencia proactivo

<b>A</b>			
Habilidad para promover mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	Habilidad para proponer mejoras por iniciativa propia y dentro del área de su responsabilidad.	Habilidad para poner en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la dirección.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.5.1.7 Aprendizaje organizacional

Capacidad de aprender de las experiencias y fracasos, a través de los trabajadores que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Tabla VII. Competencia aprendizaje organizacional.

<b>A</b>			
Habilidad para compartir su conocimiento y experiencia actuando como agente de cambio y emprendedor de nuevas ideas y tecnologías.	<b>B</b>		
	Capacidad para escribir artículos e informes que comparte con colegas del ámbito local.	<b>C</b>	
		Capacidad para realizar un gran esfuerzo de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	<b>D</b>
			Tiende a culpar a otros por lo que sale mal. Confunde la tarea con la identidad.

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.5.1.8 Orientación al servicio

Es la vocación y deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos deseos y expectativas.

**Tabla VIII. Competencia orientación al servicio**

A	B	C	D
<p>Capacidad para utilizar las buenas relaciones interpersonales, lo hace escuchar y verificar si es un cliente insatisfecho o un cliente difícil. Tiene la habilidad de fidelizar al cliente.</p>	<p>Capacidad para realizar seguimientos de las necesidades de los clientes y no cumplir con ser el agente que satisfaga la necesidad del cliente.</p>	<p>Capacidad para cumplir con las reglas del servicio, pero no sabe diferenciar a los clientes insatisfechos o clientes difíciles.</p>	<p>Soluciona los problemas que puedan presentarse, corrigiendo eventualmente los errores cometidos. Escaso deseo de atender con rapidez a un cliente.</p>

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.5.2 Competencias en gerencia de prioridades

#### 3.5.5.2.1 Separar urgente de lo importante

Habilidad que puede adoptar para realizar un eficaz empleo del tiempo, consiste en dividir las tareas a realizar en dos: aquellas que dependen de factores que uno puede controlar y las otras que dependen de factores únicos. Aplicar criterios de planificación gestión de tareas descomponiendo cada una en hitos con objetivos claros de cumplimiento

Tabla IX. Competencia separar lo urgente de lo importante

<b>A</b>			
Administra, produce y recurre a la experiencia y juicio para responder a necesidades críticas y retos que se presentan. Ordena las actividades por prioridades.	<b>B</b>		
	Capacidad de analizar lo que está pendiente, y, utiliza herramientas para saber delegar en otros y en manejar las reuniones o los equipos de trabajo.	<b>C</b>	
		Capacidad de realizar actividades de poca importancia y de mucha urgencia. Establece criterios para reuniones, correos electrónicos, visitas inesperadas. Pasa de una urgencia a otra sin una organización previa.	<b>D</b>
			A veces se confunde lo urgente como algo que es más importante. Se producirá un desgaste mental que se ve reflejado en la deficiencia de los resultados.

Fuente. Elaboración propia



### 3.5.5.2.2 Gestión de tiempo

Habilidad que incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión de las actividades a tiempo. Es tener los objetivos bien identificados y asignar un tiempo todos los días a tareas orientadas al logro de las metas.

**Tabla X. Competencia gestión del tiempo**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Capacidad de planificar y evaluar, se concentra en las tareas y delega con responsabilidad a sus subordinados. Separa actividades de lo general a lo específico, establece un horario para llevar a cabo cada actividad en el plan operativo y reduce paulatinamente el alcance de la tarea.	Capacidad para realizar los trabajos más difíciles, aquellos que requieren la máxima concentración y mayor eficiencia en aquellos momentos del día en los que sus niveles de energía y atención son óptimos.	Capacidad de realizar una lista de prioridades, realiza sólo una lista de las cosas que tiene que hacer al día siguiente al final de la jornada de trabajo.	Se le dificulta terminar las tareas importantes y menos importantes en el día. Realiza las tareas como se han llevado siempre.

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.5.3 Competencias interpersonales

#### 3.5.5.3.1 Liderazgo

Es la capacidad de dirigir a un equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa. El equipo debe considerarse en sentido amplio como en cualquier grupo en la que la persona asume el papel de líder.

Tabla XI. Competencia liderazgo

A	B	C	D
Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y se anticipa a los escenarios.	Capacidad para ser percibido por el grupo como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a otros y ser escuchado.	Capacidad para fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realizar un adecuado seguimiento de lo encomendado.	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.5.3.2 Trabajo en equipo

Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar un grupo y trabajar juntos. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo para lograr las metas establecidas.

Tabla XII. Competencia trabajo en equipo

A	B	C	D
Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos de la empresa, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	Capacidad para promover el trabajo en equipo en otras áreas de la empresa, crear un buen clima de trabajo, se centra en el logro de los fines compartidos.	Capacidad para comprometerse a privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Fuente. Elaboración propia

### 3.5.5.3.3 Comunicación efectiva

Capacidad de explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. Comprende la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

**Tabla XIII. Competencia comunicación efectiva**

<b>A</b>			
Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de servicio y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones.	<b>B</b>		
	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	<b>C</b>	
		Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.	<b>D</b>
			En ocasiones sus respuestas orales y escritas no son bien interpretadas.

**Fuente.** Adaptado de Martha Alles. Gestión por competencias el diccionario (Ediciones Granica S.A. 2005)

### 3.5.6 Esquema del perfil por competencias

Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente

<p><i><u>Empresa Unisuper S.A.</u></i></p> <p><b><u>PERFIL POR COMPETENCIAS DEL PUESTO GERENTE DE</u></b></p> <p><b><u>SUPERMERCADO</u></b></p>	
Empresa: <i>Unisuper S.A.</i>	Puesto: <i>Gerente de Supermercado</i>
Departamento:	
Categoría: <i>comercial y ventas</i>	Subcategoría: <i>venta al detalle</i>
Área/Dirección :	Puesto superior: <i>Gerencia de operaciones</i>
Fecha:	Analista:
	Recursos Humanos:
<b>OBJETIVO DEL PUESTO</b>	
<p>Administrar (planificar, organizar, dirigir y controlar) el punto de venta en todos sus departamentos, a fin de lograr las metas y comercialización establecidas siendo el máximo responsable por los resultados y garantizar el buen servicio al cliente.</p>	

**Fuente.** Elaboración propia

Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>
<p>El gerente debe involucrarse en la planificación de los resultados y la consecución de las metas; haciendo énfasis en el control y rotación de los inventarios de mercadería, siendo el máximo responsable de todos los aspectos financieros de la tienda. El gerente debe ser colaborador, además mantener iniciativa, creatividad, fomentar el servicio al cliente y sobre todo ser dinámico, responsable y fuerte para afrontar los problemas diarios. El Gerente de Tienda debe ser capaz de adaptarse a los horarios de trabajo, poseer capacidad de interpretar y redactar documentos, mantener un lenguaje adecuado con los clientes y con sus trabajadores.</p>
<b>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar el sondeo de surtido de productos en tienda. Comunicar e integrar el cambio de precios.</li><li>• Chequeo de liquidaciones de caja y arqueo semanal de las cajas.</li><li>• Elaborar el reporte de horas extras para Recursos Humanos (<i>nóminas</i>).</li><li>• Responsable directo de las compras a los proveedores. Responsable por el surtido de la tienda.</li><li>• Programar reuniones semanales con jefes de cada departamento.</li><li>• Controlar el cambio de mercadería. Controlar la tienda en todos sus Departamento.</li><li>• Planificar y coordinar el trabajo de cada empleado</li><li>• Responsable del funcionamiento óptimo en todas las áreas de la tienda.</li></ul>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
<p>Enumerar las responsabilidades y tareas relevantes de la función para el puesto de gerente de un supermercado. Siendo esto, las acciones (¿Qué hace?) y el resultado final (¿Para qué lo hace?) de dichas acciones.</p>

Fuente. Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

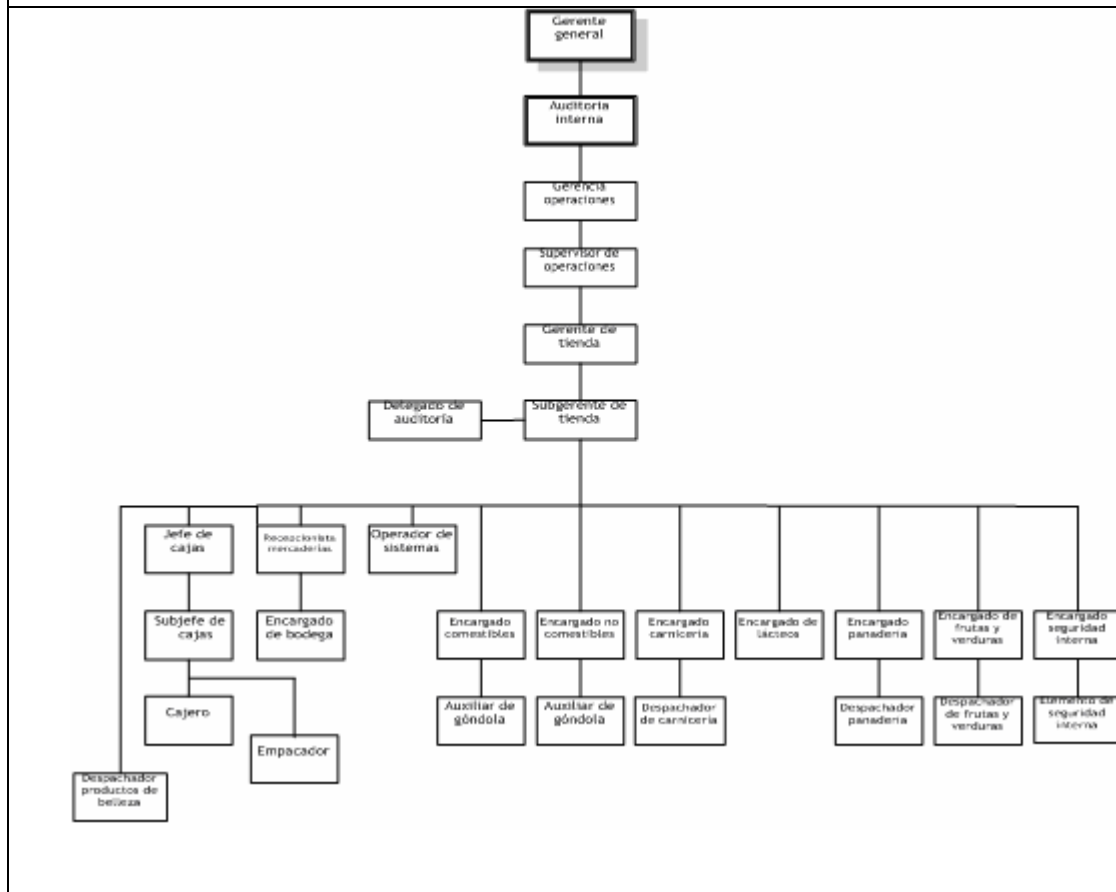
<b>Importancia</b>	<b>Acciones (¿Qué hace?)</b>	<b>Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?)</b>
1	Administrar, planear, organizar las estrategias de asignación de inventarios incrementando el nivel de servicio y la rotación del mismo.	Contar con el producto correcto, en el lugar correcto, en la cantidad correcta y en el momento correcto.
2	Controlar las cantidades y los costos de las entradas y salidas de un artículo determinado, y dar a conocer las existencias en cualquier momento sin necesidad de realizar un inventario físico.(kardex)	Asegurar y controlar con exactitud el movimiento de las mercancías.
3	Supervisar la administración de ventas (pedidos, entregas, facturación, cobranzas, etc.)	Mejorar su servicio al cliente: antes, durante y después de la venta. Así como Adiestrarlos en las tareas, Controlando el uso de su tiempo laboral.
4	Liderar el equipo de ventas y servicio al cliente de la empresa.	Ser la empresa líder de venta de productos de consumo de la canasta básica familiar.
5	Profesionalizar las entrevistas de negociación con los proveedores.	Optimizar sus resultados y rentabilizar el tiempo empleado.
6	Elaborar los rótulos de ofertas publicadas e internas de la forma más responsable y creativa.	Llamar la atención de clientes internos y externos. Además de dar a conocer los productos en promoción y ofertas.
7	Revisar en forma semanal las ofertas, para llevar un control preciso de la demanda de clientes.	Aumentar la venta de productos ofertados.
8	Supervisar, controlar y consultar el funcionamiento de los equipos técnicos de la tienda.	Brindar soporte para la utilización del equipo y sistemas.
9	Solicitud de nóminas quincenales.	Pagar y llevar el control de pagos del personal a cargo.
10	Desarrollar la capacidad para crear, para innovar, y para aplicar soluciones nuevas, diferentes, a problemas tanto nuevos como tradicionales.	Optimizar el funcionamiento ideal de la tienda.
11	Centrar, orientar, incorporar la orientación al servicio.	Lograr la plena satisfacción de los clientes cumpliendo y excediendo sus expectativas.

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

12	Trabajar en equipo para comunicarse efectivamente con las personas a su cargo y con clientes.	El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

**ORGANIGRAMA**



**REQUISITOS DEL PUESTO**

Edad mínima :

Edad máxima:

**Sexo preferido**

( ) Masculino      ( ) Femenino      ( ) No relevante



**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

<b>Estado civil</b>	( ) Soltero(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado (a) ( ) Viudo (a)
<b>Disponibilidad</b>	Indicar si se requiere de un candidato con especial dedicación
	<p>Sí ( ) No ( )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad para trabajar fines de semana y días festivos.</li> </ul>
<b>Formación básica requerida</b>	Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como “base”, para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.
	<p>Enseñanza primaria ( )</p> <p>Enseñanza Secundaria ( )</p> <p>Diversificado ( )</p> <p><b>Educación Universitaria</b></p> <p>Administración ( )</p> <p>Mercadeo ( )</p> <p>Especialidad ( )</p>
<b>Formación técnica requerida</b>	Naturaleza y alcance de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Conocimientos concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante.

Fuente. Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

	<p>Conocimientos indispensables de paquetes de cómputo, Word, Excel, Power Point. Programas de cómputo: Microsoft Project, código de barras.</p> <p>Alta especialización (    )      Media especialización (    )          Baja especialización (    )      Sin especialización (    )</p>
<p><b>Idiomas requeridos</b></p>	<p>Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario</p>
	<p>(    ) Español    (    ) Inglés    (    ) otro</p> <p><b>Nivel requerido:</b></p> <p>(    ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios.          (    ) Dominio alto para la interacción profesional          (    ) Manejo medio. Lectura y comprensión general.          (    ) Manejo elemental</p>
<p><b>Experiencia previa requerida por el puesto de trabajo</b></p>	<p>Tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizaje cuantitativo y cualitativo adquirido por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantizan la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto. Indicar el tipo de posiciones que debe haber ocupado previamente el candidato para que resulte idóneo para el puesto.</p>

Fuente. Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo en empresa que manejan altos inventarios de consumo masivo en rubros alimentario, higiene, ropa, cosméticos, limpieza, etcétera, como mínimo durante 5 años.</li> <li>• Muy buen conocimiento en canales de supermercados.</li> <li>• Conocimientos generales en la gestión de administración de ventas.</li> <li>• Con experiencia previa en gerencia de supermercados y ventas de de consumo masivo.</li> <li>• Experiencia en supervisión de personal, proveedores y atención al cliente.</li> </ul> <p><b>Nivel de desarrollo en la experiencia necesaria para el puesto:</b></p> <p>Alto desarrollo ( )    Buen desarrollo ( )    Bajo desarrollo ( )          No requiere experiencia ( )</p>
<b>Relaciones</b>	<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; border: 1px solid black;">                 Tipo de frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el candidato debe haber desarrollado o debe tener aptitudes para desarrollar.             </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones humanas (interpersonales).</li> <li>• Buenas relaciones con sus superiores.</li> <li>• Relaciones excelentes con clientes internos y externos.</li> <li>• Buenas relaciones con proveedores.</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

<b>PLAN DE CARRERA</b>				
Mencionar las posibles promociones en escala jerárquica de la compañía, indicando a la izquierda en cuántos años.				
En..... años				
En ..... años				
En..... años				
<b>RESPONSABILIDAD EN FUNCIÓN DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS</b>				
Indicar en el cuadro adjunto una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los diferentes niveles jerárquicos.				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Supervisores	<b>X</b>			
Colegas		<b>X</b>		
Colaboradores		<b>X</b>	<b>X</b>	
Clientes		<b>X</b>		<b>X</b>
Proveedores			<b>X</b>	
otros				

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL</b>
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo.
<b>Jefe:</b>
Ser concreto, sencillo y práctico.
Lenguaje sencillo, trato amable.
No orientado al status.
Capacidad para buscar alternativas de solución.
Que evite la confrontación especialmente con los clientes.
Tener claro la diferencia entre sus atribuciones y el alcance de sus decisiones.
No exceder de lo normal con su puesto de trabajo.
<b>Clientes</b>
Habilidad para negociar.
Poseer el don de servicio al cliente.
Capacidad para escuchar y atender las quejas de los clientes.
Resolución de problemas
<b>Colegas:</b>
Buen compañero.
Evitar las discordias y envidias

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

Habilidad para negociar y delegar a sus colaboradores.
Habilidad para comunicarse y trabajar en equipo.
Buen clima laboral interno.
Credibilidad.
Colaborar brindando información necesaria para un correcto desempeño.
<b>Proveedores:</b>
Habilidad para negociar.
Firmeza en la toma de decisiones.
Integridad.
Buena comunicación y solvencia moral.
<b>Supervisados:</b>
Tiene un buen equipo formado y entrenados por él.
Si existe alguna promoción para el puesto requerido, no se prevé una situación conflictiva.

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>						
Se indicarán las competencias necesarias para el buen desempeño del puesto de gerente de Supermercado. Marcando con una X el nivel de dichas competencias.						
		Nivel				No desarrollada
		A	B	C	D	
<b>Competencias analíticas</b>						
	Resolución de problemas	x				
	Toma de decisiones		x			
	Negociación	x				
	Efectividades el uso de la tecnología	x				
	Planeación estratégica		x			
	Proactividad		x			
	Aprendizaje organizacional			x		
	Orientación al servicio	x				
<b>Competencias en gerencia de prioridades</b>						
	Separar lo urgente de lo importante	x				
	Gestión del tiempo	x				
<b>Competencias interpersonales</b>						
	Liderazgo		x			
	Trabajo en equipo		x			
	Comunicación efectiva	x				

**A:** Alto                      **B:** Bueno                      **C:** Mínimo necesario                      **D:** Insatisfactorio

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

<b>PERFIL MOTIVACIONAL REQUERIDO POR EL PUESTO</b>			
Se indicarán los elementos del perfil motivacional, para el correcto desempeño del puesto de trabajo.			
<b>Elementos motivacionales</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>No relevante</b>
Necesidad de logro (reto)	X		
Necesidad de afiliación		X	
Necesidad de influencia sobre los demás	X		
Grado de autoconfianza	X		
Sentido innovador	X		
Compromiso profesional	X		
Expectativas de promoción		X	
Expectativas de desarrollo profesional	X		
<b>ASPECTOS ECONÓMICOS DEL PUESTO</b>			
Indicar de la manera más correcta los indicadores económicos para el puesto de gerente de supermercado.			
<b>Salario</b>	Expresado en valores brutos		
<b>Incentivos</b>	En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables		

Fuente. Elaboración propia



**Figura 5. Perfil por competencias del puesto de Gerente**

	En caso que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos.
<b>Otros</b>	
	Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba.
<b>RESUMEN DE CONCLUSIONES SOBRE EL PERFÍL DE CANDIDATO IDÓNEO</b>	
<p>Describa brevemente a modo de resumen, las características principales que debería reunir el perfil de un candidato idóneo para el puesto de Gerente de Supermercado.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una persona que desee hacer crecer el negocio</li> <li>• Altamente motivadora y agresiva</li> <li>• Analítico</li> <li>• Con carácter y sin temor a riesgos</li> <li>• Excelente comunicador</li> <li>• Creyente de la tecnología</li> <li>• Acostumbrado a ser evaluado por resultados</li> <li>• Acostumbrado a trabajar bajo presión</li> </ul>	

**Fuente.** Elaboración propia

### 3.6 Evaluación de desempeño

Figura 6. Evaluación del desempeño por competencias

<p><b><i>Empresa Unisuper S.A.</i></b></p> <p><b><u>Evaluación por competencias</u></b></p> <p><b><u>Evaluación de desempeño para el puesto de Gerente de Supermercado</u></b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Período evaluado: Desde Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

Hasta Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

DATOS DEL EVALUADO	DATOS DEL EVALUADOR
Apellidos: _____	Apellidos: _____
Nombres: _____	Nombres: _____
Puesto actual : _____	Puesto actual : _____
Área : _____	Área : _____
Departamento: _____	Departamento: _____
Jefe Inmediato: _____	Jefe Inmediato: _____

RELACIÓN CON EL EVALUADO							
Jefe inmediato		Supervisado		Colega		Cliente interno	

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 6. Evaluación del desempeño por competencias**

<b>INSTRUCCIONES</b>																																		
<p>Teniendo en cuenta las competencias descritas, el encuestado debe ser lo más objetivo posible para asignar las calificaciones de cada competencia. Califique de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lea detenidamente la definición de cada competencia.</li> <li>• Determine el nivel que refleje la mayor proximidad de la competencia del empleado.</li> <li>• Escriba en la casilla de cada nivel una "X", de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo la colocará en el cuadro gris de la competencia.</li> <li>• No relacione las competencias entre sí, califique cada una independientemente.</li> </ul>																																		
<b>NIVELES DE VALORACIÓN</b>																																		
<p>La valoración de los indicadores se hará en base a los niveles de las competencias del puesto de trabajo:</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"><b>A:</b></td> <td style="width: 12.5%;"><b>100</b></td> <td style="width: 12.5%;"><b>96</b></td> <td style="width: 12.5%;"><b>92</b></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> <tr> <td><b>B:</b></td> <td><b>88</b></td> <td><b>84</b></td> <td><b>80</b></td> <td><b>76</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>C:</b></td> <td><b>72</b></td> <td><b>68</b></td> <td><b>64</b></td> <td><b>60</b></td> <td><b>56</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>D:</b></td> <td><b>52</b></td> <td><b>48</b></td> <td><b>44</b></td> <td><b>40</b></td> <td><b>36</b></td> <td><b>32</b></td> </tr> </table>							<b>A:</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>92</b>				<b>B:</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>76</b>			<b>C:</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>56</b>		<b>D:</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>32</b>
<b>A:</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>92</b>																															
<b>B:</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>80</b>	<b>76</b>																														
<b>C:</b>	<b>72</b>	<b>68</b>	<b>64</b>	<b>60</b>	<b>56</b>																													
<b>D:</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>32</b>																												
<b>INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>																																		
<p>Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño , se tienen en cuenta los siguientes grados:</p> <p><b>SOBRESALIENTE:</b> de 884 a 1300 puntos</p> <p><b>SUPERIOR:</b> de 767 a 883</p> <p><b>ADECUADO:</b> De 650 a 766</p> <p><b>INSATISFACTORIO:</b> de 100 a 649 puntos (necesidad de capacitación y desarrollo de competencias)</p>																																		

**Fuente.** Elaboración propia

**Figura 7. Competencias analíticas**

<b>COMPETENCIAS ANALÍTICAS</b>			
<b>Resolución de problemas</b>			<b>Toma de decisiones</b>
Desarrolla una solución innovadora para resolver problemas. Fomenta el hábito de pensar ordenada, metódica y temáticamente.	<b>A</b>		Comprende la situación que se presenta, analiza, evalúa y reúne alternativas. Encuentra soluciones razonables, en base a la meta establecida.
Desarrolla soluciones sobre la base de su conocimiento acerca de los productos, su experiencia previa e incorporación de servicios.	<b>B</b>		Toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo para darle una solución a un problema.
Desarrolla soluciones complejas, incorporando a terceros y mostrando creatividad en el diseño de las mismas.	<b>C</b>		Toma las decisiones en base de su experiencia e intuición.
Actúa por impulso, intuición o experiencia, para dar solución a los problemas.	<b>D</b>		Toma decisiones en base a una emoción, produce un estado alterado de conciencia y lleva muchas veces a actuar de manera irracional.
<b>Negociación</b>			<b>Efectividad en el uso de la tecnología</b>
Utiliza herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la estrategia de cada negociación. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones.	<b>A</b>		Usa de manera efectiva de los equipos de cómputo. Programas que incrementan la productividad (Word, Excel, código de barras y sistemas de tienda).
Busca resultados, utiliza su habilidad de comunicación. Es creativo y asume riesgos.	<b>B</b>		Es eficiente resolución de problemas, sin eficacia.
Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considerando el interés de los demás.	<b>C</b>		Utiliza la tecnología únicamente para la elaboración de informes y recepción de mercadería
Con frecuencia tiene dificultad para negociar. No existe comunicación personal entre las partes interesadas. Generalmente termina en conflictos.	<b>D</b>		Escasamente usa la tecnología como medio de solución de problemas y planeación de su trabajo.
<b>Planeación estratégica</b>			<b>Proactivo</b>
Las estrategias de planeación aplicadas le permiten ordenar su trabajo y concluir con anticipación.	<b>A</b>		Promueve mejoras sin esperar que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva
Actúa proactivamente sin utilizar el entorno y el análisis de la organización para formular planes de acción.	<b>B</b>		Propone mejoras por iniciativa propia y dentro del área de su responsabilidad.
Se adecua a los cambios del entorno detectando algunas oportunidades de negocio.	<b>C</b>		Poner en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la dirección.
La deficiente planeación y organización de sus actividades no le permite concluir su trabajo.	<b>D</b>		Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

<b>Aprendizaje organizacional</b>		<b>Orientación al servicio</b>	
Comparte su conocimiento y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	<b>A</b>	Utiliza las buenas relaciones interpersonales, lo hace escuchar y verificar si es un cliente insatisfecho o un cliente difícil.	<b>A</b>
Escribe artículos e informes que comparte con colegas del ámbito local.	<b>B</b>	Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes y no cumplir con ser el agente que satisfaga la necesidad del cliente.	<b>B</b>
Realiza un gran esfuerzo de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	<b>C</b>	Cumple con las reglas del servicio, pero no sabe diferenciar a los clientes insatisfechos o clientes difíciles.	<b>C</b>
Tiende a culpar a otros por lo que sale mal. Confunde la tarea con la identidad.	<b>D</b>	Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse, corrigiendo eventualmente, los errores cometidos.	<b>D</b>

**Fuente.** Elaboración propia

<b>SUBTOTAL COMPETENCIAS ANALÍTICAS</b>	
-----------------------------------------	--

**Figura 8. Competencia Gerencia de prioridades**

<b>COMPETENCIAS GERENCIA DE PRIORIDADES</b>			
<b>Separar lo urgente de lo importante</b>		<b>Gestión del tiempo</b>	
Administra, produce y recurre a la experiencia y juicio para responder a necesidades críticas y retos que se presentan. Ordena las actividades por prioridades.	<b>A</b>	Planifica por adelantado y llevarlo a cabo, concentrarse en las tareas y delegar con responsabilidad a sus subordinados.	<b>A</b>
Analiza lo que está pendiente, y, utiliza herramientas para saber delegar en otros y en manejar las reuniones o los equipos de trabajo	<b>B</b>	Trata de realizar los trabajos más difíciles, aquellos que requieren la máxima concentración y mayor eficiencia en aquellos momentos del día en los que sus niveles de energía y atención son mayores.	<b>B</b>
Establece criterios para reuniones, correos electrónicos, visitas inesperadas. Pasa de una urgencia a otra sin una organización previa.	<b>C</b>	Realiza sólo una lista de las cosas que tiene que hacer al día siguiente al final de cada día.	<b>C</b>
Confunde lo urgente como algo que es más importante. Se producirá un desgaste mental que se ve reflejado en la deficiencia de los resultados.	<b>D</b>	Se le dificulta terminar las tareas importantes y menos importantes en el día. Realiza las tareas como se han llevado siempre.	<b>D</b>

**Fuente.** Elaboración propia

<b>SUBTOTAL COMPETENCIAS GERENCIA DE PRIORIDADES</b>	
------------------------------------------------------	--

**Figura 9. Competencias interpersonales**

<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>			
<b>Liderazgo</b>		<b>Trabajo en equipo</b>	
Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y se anticipa a los escenarios.	<b>A</b>	Coopera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos de la empresa, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.	<b>A</b>
Es percibido por el grupo como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.	<b>B</b>	Promueve el trabajo en equipo en otras áreas de la empresa, crear un buen clima de trabajo.	<b>B</b>
Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realizar un adecuado seguimiento de lo encomendado.	<b>C</b>	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.	<b>C</b>
El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.	<b>D</b>	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea.	<b>D</b>

<b>Comunicación efectiva</b>	
Identifica los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de servicio.	<b>A</b>
Es un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	<b>B</b>
Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.	<b>C</b>
En ocasiones sus respuestas orales y escritas no son bien interpretadas.	<b>D</b>

**Fuente.** Elaboración propia

<b>SUBTOTAL COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>	
--------------------------------------------------	--

**PLANTILLA DE PUNTAJES PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL EN EL PUESTO  
DE GERENTE DE SUPERMERCADO**

Figura 10. Plantilla de puntajes

		NIVEL				PUNTEO
		A	B	C	D	
<b>Competencias analíticas</b>						
	Resolución de problemas					
	Toma de decisiones					
	Negociación					
	Efectividades el uso de la tecnología					
	Planeación estratégica					
	Proactividad					
	Aprendizaje organizacional					
	Orientación al servicio					
	<b>Subtotal</b>					
<b>Competencias en gerencia de prioridades</b>						
	Separar lo urgente de lo importante					
	Gestión del tiempo					
	<b>Subtotal</b>					
<b>Competencias interpersonales</b>						
	Liderazgo					
	Trabajo en equipo					
	Comunicación efectiva					
	<b>Subtotal</b>					
	<b>Total</b>					

Fuente. Elaboración propia

PUNTAJE Total	
---------------	--

Comentarios del evaluador:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y firma del calificador: \_\_\_\_\_

Visto Bueno del responsable del área: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

### 3.7 Evaluación del puesto

Figura 11. Evaluación del puesto

<p><b><i>Empresa Unisuper S.A.</i></b></p> <p><b><u>Evaluación del puesto de Gerente de Supermercado</u></b></p>		
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

EQUIPO		
El local y la disposición general de su puesto de trabajo puede ser mejorable.	SI	NO
El equipo que utiliza y su emplazamiento le suponen una dificultad para su trabajo.	SI	NO
El programa informático que utiliza presenta un nivel de dificultad elevado.	SI	NO

ENTORNO AMBIENTE FÍSICO		
Existen deficiencias en su puesto de trabajo respecto a la iluminación, ruido, temperatura, etc.	SI	NO
Existen lugares en los que pueda descansar	SI	NO

INFORMACIÓN		
Recibe un exceso de información	SI	NO
La información recibida es compleja.	SI	NO
Tiene dificultad para comprender la información recibida.	SI	NO

**Fuente.** Benavides. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. (Edit. Masson 1997).



**Figura 11. Evaluación del puesto**

<b>RITMO DE TRABAJO. NIVEL DE ATENCIÓN</b>		
Considera que el nivel de atención para realizar su trabajo es elevado. NO SI	SI	NO
Tiene dificultad para ausentarse de su puesto de trabajo si lo necesita. NO SI	SI	NO
El tiempo de respuesta exigido es alto.	SI	NO

<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>		
Tiene dificultad para resolver los problemas que surgen en sus tareas.	SI	NO
Existe dificultad para controlar o planificar el trabajo diario.	SI	NO
Su opinión tiene una valoración escasa para asignación y/o introducción de nuevas tareas.	SI	NO

<b>ASPECTOS INDIVIDUALES</b>		
Considera insuficiente la formación específica recibida para desempeñar su trabajo.	SI	NO
Tiene dificultad para adaptar sus conocimientos y experiencia a las exigencias de la tarea.	SI	NO
Su trabajo le impide las comunicaciones Interpersonales	SI	NO

**Fuente.** Benavides. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales. (Edit. Masson 1997).

### **COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.**

Señale tres sugerencias de mejora en las áreas que consideres prioritarias:

1.

---



---



---



---

**2.**

---

---

---

---

**3.**

---

---

---

---

**Otros comentarios:**

---

---

---

---

---

Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

Firma de evaluador: \_\_\_\_\_

## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1 Cultura**

#### **4.1.1 Implementación de valores**

- Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible.
- Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. Ordenarlos en secuencia de prioridades.
- Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios.
- Los valores congruentes con los de los clientes, trabajadores y la empresa misma.

Los valores recomendados para la empresa de servicio son los siguientes:

- Lealtad
- Honestidad
- Honradez
- Responsabilidad
- Respeto
- Integridad
- Equidad

#### **4.1.2 Identidad organizacional**

La identidad organizacional debe simbolizar la ética y actitudes de la organización, de modo que quienes trabajan en ella compartan un mismo espíritu y lo comuniquen a todos los que se relacionan con empresa. Además debe diferenciar a la empresa su servicio de los ofrecidos en el mercado por la competencia.

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

- La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta.
- Unas características específicas de la campaña, donde se identifica los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la

estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa.

Los elementos relacionados para la identidad organizacional de la empresa de servicio son:

- **Proyecto organizacional y valores**

Unisuper S.A. es una empresa de servicios dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, a través de la venta a detalle. Sus valores como la Lealtad, Honestidad, Honradez, Responsabilidad, Respeto, Integridad, Equidad serán orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones en el quehacer de la Empresa.

- **Liderazgo y estilos de administración:**

La empresa está colocada en el mercado competitivo, asegura la rentabilidad del negocio y utiliza las modernas técnicas de venta para persuadir al consumidor de las ventajas que le aportan tus productos.

- **Tecnología**

Las técnicas empleadas por parte de mercadeo para realizar promociones y a utilizar la publicidad para llamar la atención de los clientes.

- **Imagen corporativa:**

Imagen gráfica y física que se le construye a la identidad. Ideada y creada para satisfacer las necesidades de una comunidad. Detecta cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

Figura 12. Imagen corporativa



Fuente. Unisuper, S.A.

- **Mercados, públicos objetivos**

El Marketing de la empresa se encarga de la relación de la organización y su público estratégico con el objetivo de satisfacer necesidades y demandas a través de sus productos.

- **Investigación de necesidades y demandas**

Realizada para maximizar la relación con los mercados y públicos objetivos.

### **4.1.3 Compromiso colectivo**

Para el éxito de la implementación del programa basado en competencias, el compromiso debe ser una obligación moral por parte de todos los miembros de la organización. Con ayuda de los valores demostrados en la conducta del equipo directivo, el compromiso estará basado en una relación de reciprocidad. Esto se realizará tomando en cuenta lo siguiente:

- Conocer exactamente la razón de ser de las tareas que realiza y su relación con la misión de la empresa.
- Propiciar un ambiente de armonía, colaboración y de gran calidad humana, de actualización de conocimientos para un mejor desempeño.
- Demostrar lealtad, constancia, honradez, rectitud, confianza, eficiencia, excelencia y al mostrar implicación con en su trabajo individual y sentido de equipo con la institución.
- Pensar en el futuro de la empresa y sentirse responsables de ayudar a construirlo.
- El trabajo que realiza cada colaborador es su aporte y contribución al éxito de la empresa.
- Sentirse identificado con la empresa.
- La implementación traerá personal capacitado de tal manera, que dará mayor productividad a la razón de ser de la empresa.

#### **4.1.4 Estabilidad del sistema social**

El sistema de seleccionar por competencias debe resolver que todos son parte de una familia, debe seleccionarse a personas afines y no conflictivas. Dotar a los empleados de libertad para desarrollar sus potenciales habilidades profesionales, tomar decisiones, asumir responsabilidades y afrontar riesgos, ya que sólo con la libertad se fomenta la creatividad y la innovación de los empleados, algo que a la larga supone un enriquecimiento personal. De esta forma se proporciona al trabajador con más seguridad, ya que cada vez irá adquiriendo más conocimientos e irá desarrollando su talento y habilidades.

#### **4.1.5 Encontrar sentido al entorno**

Todas las personas seleccionadas para los puestos deben de tener conciencia en el entorno y sus actitudes deben ser adecuadas, como el respeto, la puntualidad, eficacia, donde la empresa debe estar en una búsqueda constante de desarrollo, donde su motivación y sus características personales desempeñan un rol fundamental.

#### **4.1.6 Evaluación de las declaraciones formales**

Si la empresa cuenta con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las



adversidades porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral. Para ello es necesario realizar lo siguiente:

- Revisar anualmente la declaración de misión, visión y valores, para evaluar su vigencia o para fortalecerla de manera compartida por el equipo de la empresa.
- La declaración de misión, visión y valores es un excelente punto de partida y complemento de los procesos de planificación estratégica.
- La misión debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período de tiempo determinado.
- Trabajar con los colaboradores para que, haya un nexo entre la declaración de visión y sus tareas diarias

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión, misión y valores debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es la responsabilidad del líder comunicar la visión, misión y valores regularmente.

#### **4.2. Clima organizacional**

Para estar seguros de la solidez del recurso humano, la empresa requiere contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal ya que este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

La evaluación se podrá hacer en base a las siguientes herramientas:

- Cuestionarios
- Entrevistas semi-estructuradas
- Sesiones de grupo

Con incentivos y seguridad laboral, se puede establecer un buen clima organizacional:

- Condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados productivos (espacio, ergonomía, ventilación etc.)
- Reconoce la labor del trabajador, con dinero o premios por el cumplimiento de las metas de la empresa.
- Reconoce el desempeño del trabajador por medio de aumento de sueldos, reducir la jornada laboral.
- Mejorar la confianza y la estima de los empleados, premiando al gerente que mejor se desempeñe en su puesto.
- Considerar las afecciones del personal, teniendo una comunicación eficaz.

#### **4.3 Pruebas psicológicas**

La herramienta para el proceso de selección por competencias. Se usan las pruebas de capacidad, se desarrollan pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona. Las principales pruebas a realizar son:

- Delegación
- Inteligencia emocional

- Proactividad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

#### 4.4 Sistema de evaluación

Para el sistema de evaluación por competencias de la empresa se cuenta con los siguientes instrumentos:

- **Análisis y Valoración de Currículos:** se hace una comparación de currículum de los diferentes candidatos para el puesto.
  - ✓ **Formación:** conocimientos técnicos, generales y específicos.
  - ✓ **Experiencia profesional:** evolución de su trayectoria, funciones realizadas, objetivos y logros.
- **Aplicación Colectiva de pruebas:** las pruebas diseñadas, permiten medir entre un grupo de candidatos las habilidades específicas asociadas a funciones clave al puesto a desempeñar.
- **Simulación de tareas:** para evaluar las competencias, los candidatos hacen tareas relacionadas con el puesto:
  - ✓ Realizar rótulos de ofertas y promociones.
  - ✓ Atención al cliente.
  - ✓ Toma de decisiones de determinadas situaciones.
  - ✓ Planeación de las actividades que pueden realizar al día siguiente.

- ✓ Cómo atender las quejas de los clientes insatisfechos.
- ✓ Entre otras

- **Entrevista por competencias** <sup>3</sup> :

Uno de los propósitos de la entrevista es evaluar la adecuación o no del candidato al puesto vacante y uno de los caminos es evaluar las competencias requeridas para la posición.

Preguntas generales para conocer a los candidatos:

- Hable de usted mismo.
- Hable un poco de su familia.
- Cuénteme de su último cargo.
- ¿Qué sabe de la empresa?
- ¿Qué piensa que puede aportar a esta empresa?
- ¿Por qué debería yo darle el puesto a usted?
- ¿Dónde espera estar dentro de 5 años?
- ¿Se considera una persona inteligente?
- ¿Por qué es importante la estabilidad en el trabajo?
- ¿Le gusta trabajar con otras personas?
- ¿Se considera una persona con iniciativa propia?
- ¿Cuál fue el empleador más difícil que tuvo y por qué?
- ¿Qué ha aprendido de sus errores?
- Hábleme de su ética profesional. ¿La considera importante?

---

<sup>3</sup> Martha Alles. **Elija Mejor**. (Ediciones Granica S.A. 2003) pp. 55-90

Preguntas relacionadas con el perfil del puesto:

- ¿Qué tipo de problemas suelen ser más recurrentes en su trabajo?
- ¿Cómo toma decisiones sobre la insatisfacción de un cliente?
- ¿Cómo se desempeña mejor trabajando en equipo o sólo?
- ¿Cómo realiza la planeación de tareas del día siguiente?
- ¿Qué es para usted la vocación al servicio al cliente?
- ¿Qué uso le da a la tecnología?
- ¿Cómo mantiene comunicado a su equipo en diversas situaciones?
- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- ¿Trata de resolver los problemas solo o en equipo?
- ¿Se considera líder? ¿por qué?
- ¿Cuánto tiempo le asigna al planeamiento?
- ¿Cómo se mantiene informado sobre las últimas novedades de su área?
- ¿Episodios donde haya cambiado aprendizajes aprendidos? ¿Qué pasó?  
¿cuáles fueron los resultados?
- ¿Cómo gestiona su tiempo?
- ¿Qué tareas considera más importantes y de urgencia en este puesto?  
Explique.
- ¿De qué manera se comunica con sus subordinados? ¿Con sus superiores?
- ¿Qué debe hacerse, según su criterio para ser un buen gerente?
- ¿Sus supervisados recurren a usted para plantearle problemas privados?
- ¿Delega responsabilidades? ¿Según usted por qué es importante la delegación?
- Cómo líder de un equipo. ¿Cuánta tolerancia tiene en las equivocaciones?

- Describa alguna situación donde haya tenido que trabajar duro para satisfacer le pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?
- ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?
- Describa cómo ha manejado una reclamación en la que el cliente tenía razón.

Una vez realizada la entrevista del personal, se verificarán las respuestas con el perfil requerido del puesto.

## **5. MONITOREO Y SEGUIMIENTO**

### **5.1 Evaluación del perfil por competencias**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La gerencia será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. En colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

### **5.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación del perfil de las personas requeridas el cargo, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

Este proceso debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación de competencias que les permita integrar todos los elementos requeridos. Podría establecerse un entrenador, donde logre establecer un programa con los participantes, de tal manera que la evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos de la empresa.

### **5.3 Evaluación del clima organizacional**

Los resultados del diagnóstico de clima laboral constituyen un insumo fundamental para elaborar planes de desarrollo organizacional, de este modo cuidar la integración armónica de las personas a los cambios introducidos en procesos, estructuras y tecnologías. Con esto se logra que los empleados tengan una percepción positiva de los siguientes aspectos:

- Liderazgo de las autoridades
- Orgullo que sienten por trabajar en la empresa
- La imparcialidad que sienten en la asignación de incentivos y reconocimientos

A partir de este diagnóstico se obtienen las principales fortalezas y debilidades en el ambiente laboral, junto con las líneas de acción para corregir debilidades y para potenciar las fortalezas encontradas.



#### **5.4 Monitoreo de la selección por competencias**

Más allá de la estrategia, este programa de selección por competencias, refleja aspectos relevantes de la misión y visión de la empresa: fortalecer la competitividad y la calidad, pero también la satisfacción del cliente interno. El Gerente puede ir sumando desarrollo en otras competencias, por medio de capacitaciones y adiestramientos continuos del personal.

El monitoreo de este programa permite:

- Alinear al personal.
- Orientar la selección basadas en las competencias.
- Evaluar el desempeño.
- Establecer aumentos de sueldo, incentivos y compensaciones.
- Orientar la capacitación y orientar el desarrollo de talentos, ya todo se hace bajo el criterio de competencias.



## CONCLUSIONES

1. Se diseñó un programa de selección por competencias para el puesto de gerente de una empresa de servicios, se logrará con ello contar con el personal más competente para la consecución de las metas organizacionales.
2. Se establecieron las etapas del enfoque moderno de la selección por competencias, las cuales incluyen: *Establecer el proceso de selección;* identificar las competencias requeridas al perfil del puesto. *Definir las características;* flexibilidad, iniciativa, orientación a resultados y orientación al cliente.
3. Las habilidades personales del candidato se analizaron y evaluaron mediante un estudio de las funciones y requerimientos necesarios del perfil del puesto: actitud, aptitud y motivación.
4. En el diseño del proceso de selección por competencias se elaboró el perfil por competencias del candidato, donde se establecieron los requerimientos básicos del puesto como: descripción del puesto,

objetivos, responsabilidades, funciones así como las competencias esenciales de dicho puesto. El proceso de selección finaliza con la entrevista respectiva con preguntas por competencias y de la vida del candidato.

5. Se elaboraron las pruebas y evaluaciones por competencias, siendo estas: *Pruebas psicológicas*: delegación, inteligencia emocional, proactividad, liderazgo y trabajo en equipo. *Evaluación en el puesto*: muestra las diferentes áreas y desempeños del candidato como el equipo, entorno ambiente, organización, ritmo de trabajo, información y aspectos individuales. *Evaluación de desempeño*: se tomó como base los niveles de las competencias requeridas, se otorga una ponderación según se considere la más acertada.
  
6. Se fomentó el cambio de la cultura de la empresa, implementando los valores esenciales de la organización. Logrando alcanzar la ventaja competitiva de trabajadores sintiéndose a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.
  
7. Se definieron las competencias para el perfil del puesto con la finalidad de desempeñarse de mejor manera y aumentar la competitividad de la empresa de servicios: *Competencias analíticas*; resolución de

problemas, toma de decisiones, negociación, efectividad en el uso de la tecnología, planeación estratégica, proactividad, aprendizaje organizacional y orientación al servicio. *Competencias gerencia de prioridades*; separar lo urgente de lo importante y gestión del tiempo. *Competencias interpersonales*; liderzazo, trabajo en equipo y comunicación efectiva.



## RECOMENDACIONES

1. Si la empresa de servicios desea adoptar el sistema de selección de competencias propuesto, debe valorar a la actitud y aptitud para manejar los cambios del entorno, y su habilidad de adaptación del candidato a la filosofía de la empresa.
2. La empresa debe definir las competencias que desea, tomando como base el enfoque moderno de la selección de personal por competencias.
3. En las competencias identificadas para el desempeño correcto del puesto deben verificarse en el proceso de selección y evaluación del puesto, definido por el perfil requerido.
4. Para diseñar el perfil con base a las competencias, la empresa debe estudiar a los gerentes de tienda. Se hace un listado de las competencias que poseen, se tamizan y se estudian las adecuadas para el puesto. De este modo, al seleccionar personal se busca a la persona idónea para el puesto.

5. Es indispensable que en la evaluación del desempeño por competencias se analice la posibilidad de realizar un curso sobre una competencia o materia determinada al estar evaluado por debajo del nivel óptimo para la función realizada. Además que el departamento de Recursos Humanos realice un análisis sobre las pruebas psicológicas, para poder determinar los resultados y tomar decisiones en el proceso de selección de personal.
  
6. La evaluación de la cultura organizacional debe ser ejecutado de manera continua y permanente, a través de planes que contengan fines, metas y objetivos precisos y claramente definidos. Se deben realizar reuniones periódicas, para poder evaluar la cultura por medio de cuestionarios y sesiones de grupo.
  
7. Es de suma importancia hacer primero el listado de las competencias del puesto, y si es necesario, renovar los parámetros de los niveles que mejor se ajusten a las necesidades de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

1. MERTENS, Leonard. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** Segunda Edición. Uruguay, 1996.
2. ULRICO, Dave. **Recursos Humanos Champions.** Editorial Granica, 1998. Primera Edición.
3. ANSORENA Cao, Alvaro. **15 casos para la selección de personal con éxito.** Barcelona, España: Paidós, 1996.
4. LEVY, Levoyer, **Gestión de las competencias, Cómo analizarlas, Cómo desarrollarlas y Cómo evaluarlas.** Edición Gestión 2000. España 1997.
5. ALLES, Marta Alicia, **Selección por competencias.** Editorial Granica 2003. Tercera Edición.
6. ALLES, Marta Alicia, **Gestión por competencias, el diccionario** Editorial Granica . Edición 2005.
7. SANTOLINO Castillo, Julio Salvador. Tesis: **Identificación de las Competencias laborales requeridas, para un manual de puesto de trabajo. (Caso: Cadena de tiendas Supermercado)”** Universidad Rafael Landívar. Guatemala 14 de abril de 2004.
8. CABRERA Melgar, Estela Judith, **Percepción de los subordinados sobre las competencias laborales: un estudio sobre los gerentes** Universidad Rafael Landívar. Tesis 2004.
9. CIFUENTES Calderón, Edgar Alejandro, **La gestión por competencias dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas servicios compartidos.** URL, tesis 2004.



# APÉNDICES



**Cuestionario para evaluar el clima organizacional y la cultura organizacional.**

**INSTRUCCIONES GENERALES:** A continuación usted encontrará una prueba que consta de varias preguntas, la cual busca medir el clima y la cultura organizacional en su empresa. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo:                      Masculino \_\_\_\_\_                      Femenino \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_

1. ¿Está satisfecho con el ambiente laboral?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

2. ¿Recomienda a un familiar o amigo en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

3. ¿Se identifica usted con la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

4. ¿Tuvo o tiene problemas con la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo es su relación con sus compañeros?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo es su relación con sus superiores?

Excelente \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

7. ¿Se preocupa la empresa por capacitarlo constantemente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

8. ¿Considera que la empresa es justa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

9. ¿Valoran el trabajo que realiza?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

10. ¿Conoce su jefe sus habilidades en el puesto?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

11. ¿Qué prestaciones conoce que tiene la empresa?

---

---

---

12. ¿Conoce usted como son los ascensos e incentivos brindados en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

13. ¿Son los empleados ascendidos de puesto en forma justa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

14. ¿Quiere capacitarse y obtener nuevos conocimientos y habilidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

15. ¿Colabora usted con la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

16. ¿Participa usted en todas las actividades de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

17. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

---

---

---

18. ¿Conoce la filosofía (la forma de actuar de la empresa) de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

19. ¿Se saludan todos en la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo necesita estar vestido para ingresar a trabajar?

---

---

21. ¿Tiene alguna sanción por llegar tarde a la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

22. ¿Cuántos minutos tiene para almorzar?

---

---

23. ¿Cómo lo compensan por sus horas extras?

---

---

---

24. ¿Qué incentivos tiene la empresa cuando usted hace bien su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_

25. ¿Se identifica usted con la misión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

26. ¿Se identifica usted con la visión?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

27. ¿Tiene usted actitud de servicio?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_



## Evaluación del clima y cultura organizacional

Gráfica 1.

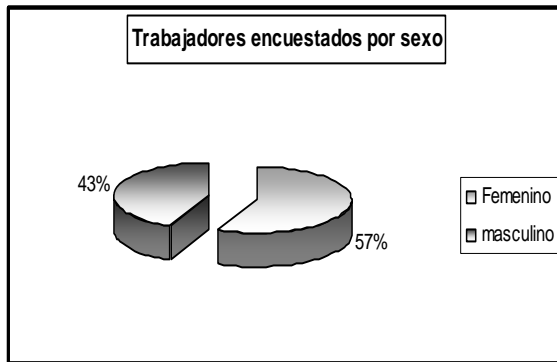


Tabla XIV

SEXO	TRABAJADORES	%
Femenino	34	57%
masculino	26	43%
TOTAL	60	100%

Gráfica 2.

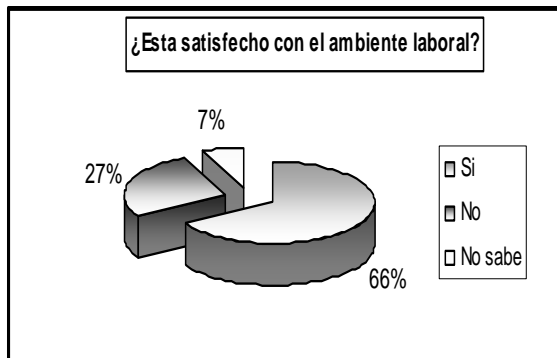


Tabla XV

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	40	66%
No	16	27%
No sabe	4	7%
TOTAL	60	100%

Gráfica 3.

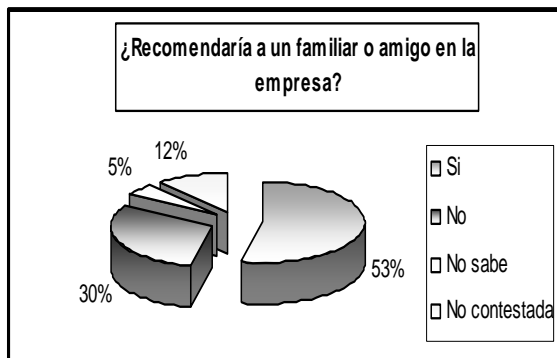
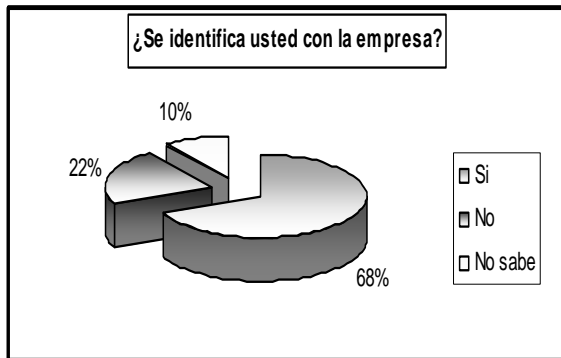


Tabla XVI

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	32	53%
No	18	30%
No contestada	7	12%
No sabe	3	5%
TOTAL	60	100%

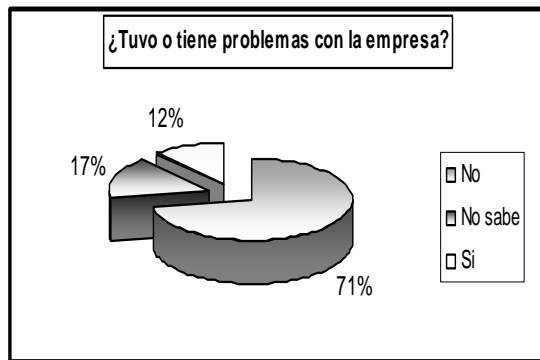
**Gráfica 4.**



**Tabla XVII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	41	68%
No	13	22%
No sabe	6	10%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

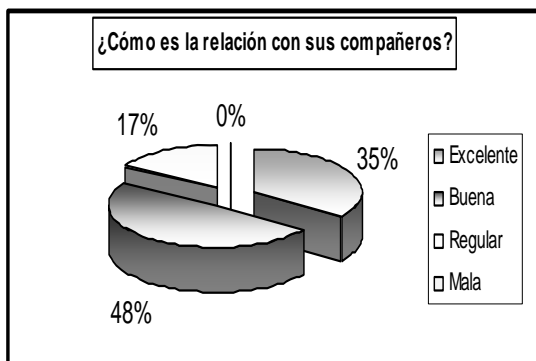
**Gráfica 5.**



**Tabla XVIII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
No	43	71%
No sabe	10	17%
Si	7	12%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

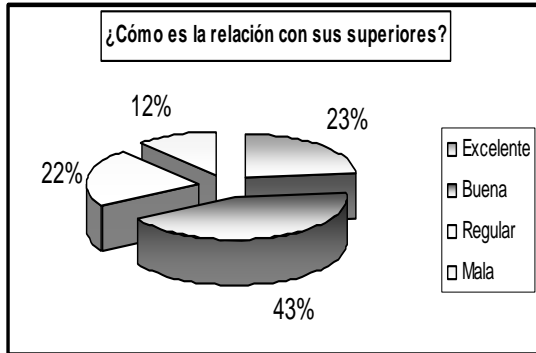
**Gráfica 6.**



**Tabla XIX**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Excelente	21	35%
Buena	29	48%
Regular	10	17%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

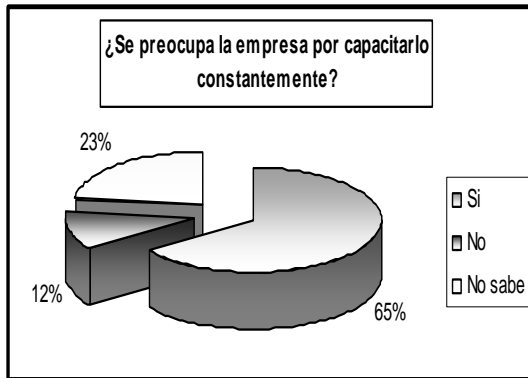
**Gráfica 7.**



**Tabla XX**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Excelente	14	23%
Buena	26	43%
Regular	13	22%
Mala	7	12%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

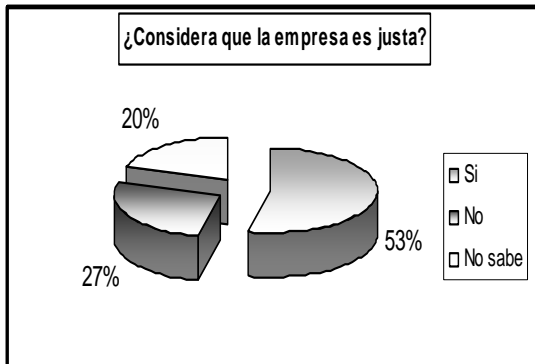
**Gráfica 8.**



**Tabla XXI**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	39	65%
No	7	12%
No sabe	14	23%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

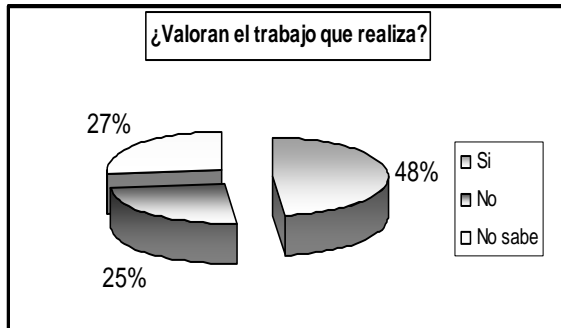
**Gráfica 9.**



**Tabla XXII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	32	53%
No	16	27%
No sabe	12	20%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

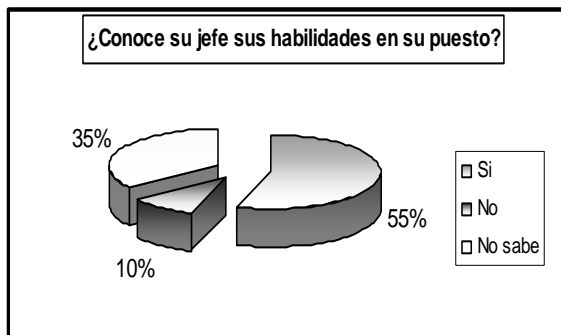
**Gráfica 10.**



**Tabla XXIII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	29	48%
No	15	27%
No sabe	16	25%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

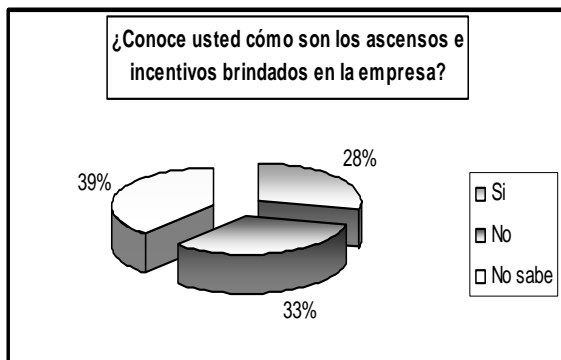
**Gráfica 11.**



**Tabla XXIV**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	33	55%
No	6	35%
No sabe	21	10%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

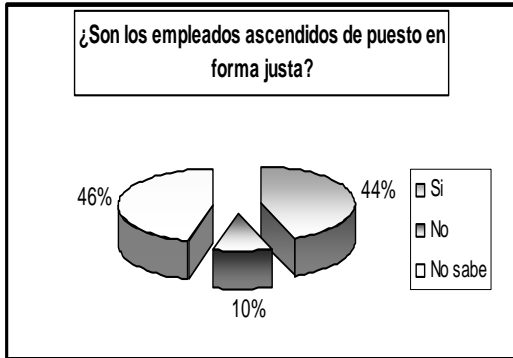
**Gráfica 12.**



**Tabla XXV**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	17	28%
No	20	33%
No sabe	23	39%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 13.**



**Tabla XXVI**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	31	44%
No	7	10%
No sabe	32	46%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

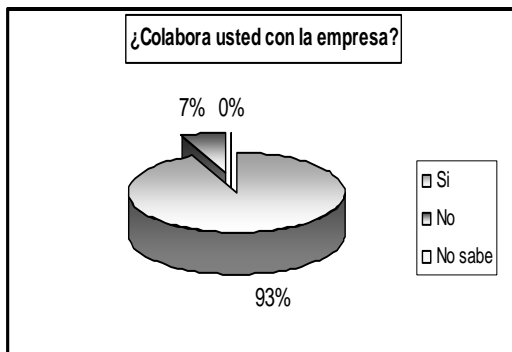
**Gráfica 14.**



**Tabla XXVII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	48	80%
No	7	12%
No sabe	5	8%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

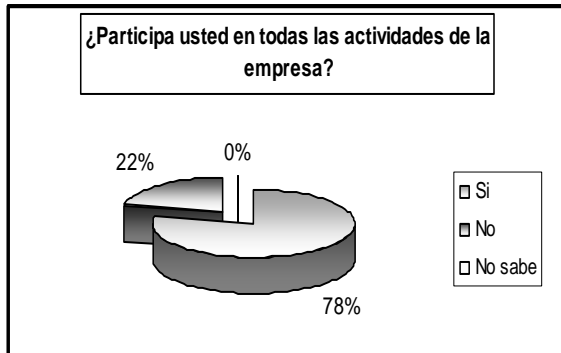
**Gráfica 15.**



**Tabla XXVIII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	56	93%
No	4	7%
No sabe	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

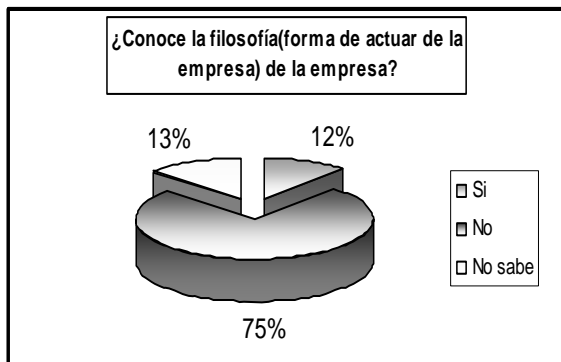
**Gráfica 16.**



**Tabla XXIX**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	47	78%
No	13	22%
No sabe	0	0%
TOTAL	60	100%

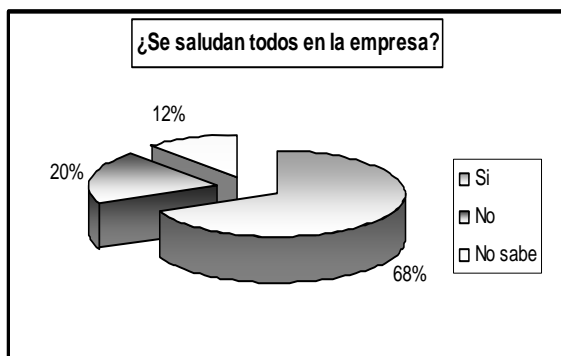
**Gráfica 17.**



**Tabla XXX**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	45	75%
No	8	13%
No sabe	7	12%
TOTAL	60	100%

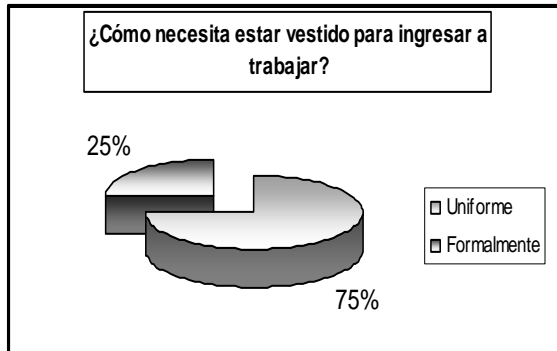
**Gráfica 18.**



**Tabla XXXI**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	41	68%
No	12	20%
No sabe	7	12%
TOTAL	60	100%

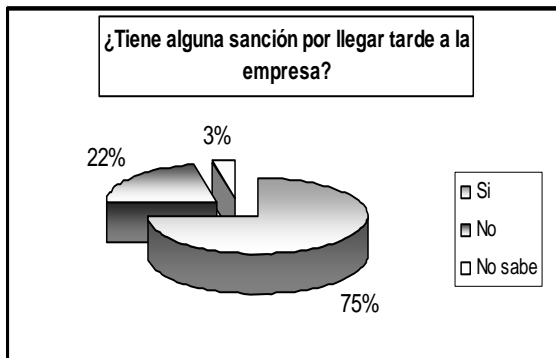
**Gráfica 19.**



**Tabla XXXII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Uniforme	45	75%
Formalmente	15	25%
TOTAL	60	100%

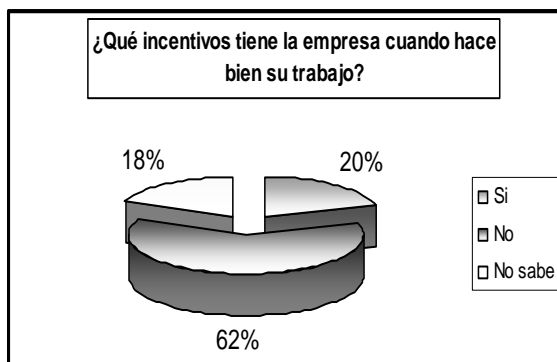
**Gráfica 20.**



**Tabla XXXIII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	13	22%
No	45	75%
No sabe	2	3%
TOTAL	60	100%

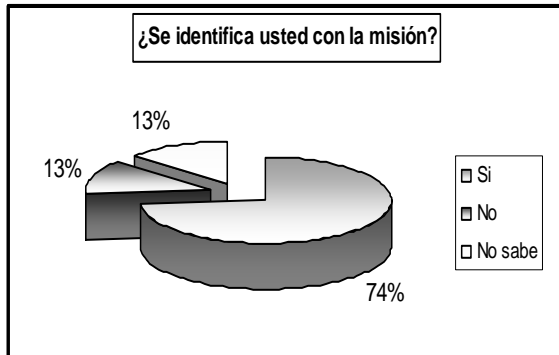
**Gráfica 21**



**Tabla XXXIV**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	12	20%
No	37	62%
No sabe	11	18%
TOTAL	60	100%

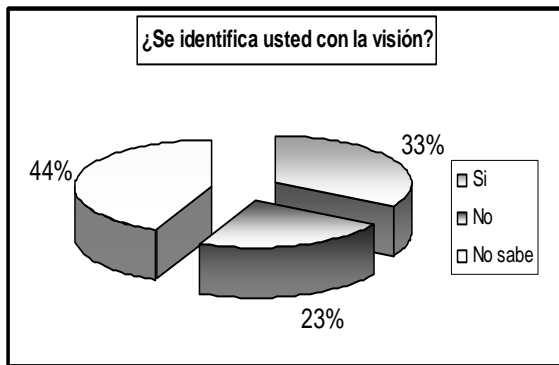
**Gráfica 22.**



**Tabla XXXV**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	44	74%
No	8	13%
No sabe	8	13%
TOTAL	60	100%

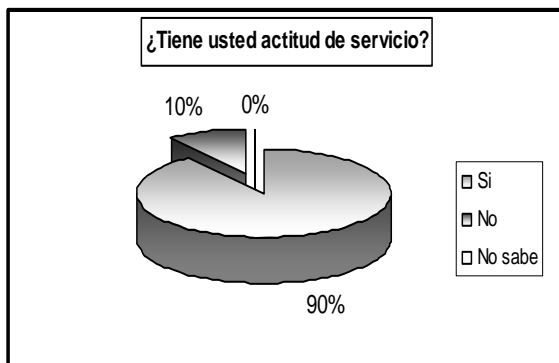
**Gráfica 23.**



**Tabla XXXVI**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	20	33%
No	14	23%
No sabe	26	44%
TOTAL	60	100%

**Gráfica No.24**



**Tabla XXXVII**

RESPUESTA	TRABAJADORES	%
Si	54	90%
No	6	10%
No sabe	0	0%
TOTAL	60	100%



# **ANEXOS**



## Pruebas Psicológicas por competencias

1. Conteste las siguientes preguntas, tachando en el círculo el número que considere correcto.

- 1. Casi nunca
- 2. Muchas veces
- 3. Casi siempre

**Figura 13. Prueba psicológica Delegación**

<b>Delegación</b>	
<b>1. En el trabajo procuro fomentar entre los empleados o compañeros:</b>	
Una actitud de compromiso	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
La asunción de retos cada vez mayores	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<b>2. A la hora de asignar a alguien una tarea:</b>	
Sé que esa persona es capaz de llevarla a cabo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
Le doy la formación necesaria para que la realice con éxito	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<b>3. En el momento de delegar:</b>	
Pienso que no voy a perder mi autoridad o trabajo por ello	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
Me siento tranquilo porque confío firmemente en esa persona	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<b>4. Al distribuir y planificar las acciones:</b>	
Defino claramente los objetivos que se pretenden alcanzar	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
Priorizo las tareas que se deben realizar para lograr los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<b>5. Si a medida que avanza el trabajo observo alguna dificultad:</b>	
Me muestro flexible y receptivo ante los demás	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
Coopero en el trabajo hasta solucionar los problemas	<input checked="" type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
<b>6. Cuando delego, es importante que los empleados:</b>	

Conozcan las consecuencias de NO cumplir lo acordado	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3
Reciban información sobre cómo están llevando a cabo su labor	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3
<b>7. Considero que para delegar eficazmente es fundamental:</b>						
Traspasar verdadera autoridad a las personas	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3
Que cada uno se sienta responsable de la tarea asignada	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3
<b>8. El hecho de delegar:</b>						
No lo ejerzo para librarme de tareas pesadas o de poca responsabilidad	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3
Ayuda a que los empleados tengan más iniciativa	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3

**Fuente.** Psico-test Los tests de MUNDOGAR

2. Conteste las siguientes preguntas teniendo en consideración las siguientes consideraciones:

TA= Totalmente de Acuerdo

A= De Acuerdo

N= Neutral

D= En Desacuerdo

TD= Totalmente en Desacuerdo

**Figura 14. Prueba psicológica Inteligencia emocional**

Inteligencia emocional	
1. Me gusta plantearme metas desafiantes que sé que puedo alcanzar	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
2. Cuando alguien me cuenta un problema le escucho atentamente	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
3. Me cuesta definir cuáles son mis puntos fuertes y débiles	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
4. Bajo presión me resulta difícil concentrarme y pensar con claridad	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
5. En situaciones conflictivas mantengo la calma	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
6. Cuando tengo problemas, los afronto y busco soluciones	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
7. Me considero una persona con poca capacidad de liderazgo	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
8. Soy bastante persistente en mis objetivos	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
9. A menudo me siento nervioso/a sin saber por qué	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD

10. Cuando no comparto la opinión de otra persona me cuesta ponerme en su lugar y entender su punto de vista	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
11. En los momentos críticos me derrumbo	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
12. Me cuesta expresar mis sentimientos y opiniones a los demás	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
13. Cuando algo me preocupa busco el motivo y planteo soluciones	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
14. Soy una persona con gran capacidad para trabajar en equipo	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
15. En un trabajo lo que más valoro es que el salario sea alto	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
16. Cuando cometo un error me cuesta admitirlo	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD
17. Me hundo con facilidad si alguien me hace una crítica negativa	<input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> TD

**Fuente.** Psico-test Los tests de MUNDOGAR

3. Responda las siguientes preguntas marcando en el círculo la respuesta que considere correcta

**Figura 15. Prueba psicológica Proactividad**

<b>Proactividad</b>	
1. En cuanto se me ocurre un proyecto, la suelo llevar a cabo rápidamente	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
2. Termino finalizando todo lo que me propongo, aunque no dependa sólo de mí	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
3. Me cuesta pasar de la idea a la acción	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
4. Me cuesta continuar si cometo un error	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
5. Normalmente quiero y me atrevo a sugerir nuevas ideas.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
6. Cuando me falta algo para continuar un trabajo, espero que me digan qué me falta	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
7. Considero que en mi trabajo yo no tengo poder de decisión sobre nada	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
8. En alguna ocasión he propuesto introducir cambios en mi trabajo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
9. Ante una mayoría, soy capaz de manifestar mi desacuerdo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
10. Mis iniciativas están encaminadas a favor de la empresa	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

**Fuente.** Psico-test Los tests de MUNDOGAR

4. Responda las siguientes preguntas marcando en el círculo la respuesta que considere correcta

**Figura 16. Prueba psicológica Liderazgo**

<b>Liderazgo</b>	
1. Generalmente las personas suelen seguir mis ideas	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
2. Mi comportamiento está sustentado por unos valores y creencias claros	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
3. El cambio es algo que me produce incomodidad y rechazo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
4. Cuando alguien me hace una sugerencia no le escucho, ya que sé cómo he de hacer mi trabajo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
5. Me considero una persona flexible y abierta	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
6. Me gusta estar al día en todo y procuro reciclarme constantemente	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
7. Para conseguir que la gente haga lo que quiero normalmente empleo un tono de voz firme y amenazante	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
8. Soy una persona innovadora, interesada por descubrir cosas nuevas	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
9. Mis valores cambian según las situaciones o personas para sacar el mayor provecho de ellas	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
10. Disfruto con lo que hago y trato de transmitir a los demás ilusión e interés	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

**Fuente.** Psico-test Los tests de MUNDOGAR



5. Responda las siguientes preguntas marcando en el círculo de la izquierda la respuesta que considere correcta

Figura 17. Prueba psicológica Trabajo en equipo

<b>Trabajo en equipo</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>1. Al organizar un trabajo con el equipo:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Establezco unas normas fijas y me aseguro de su cumplimiento
<input type="checkbox"/>	b) Opto por mantener una serie de normas claras y aceptadas por todos
<input type="checkbox"/>	<b>2. Si hay diferencias de opinión entre los miembros del equipo:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Trato de evitar el conflicto para continuar con el trabajo de forma eficaz
<input type="checkbox"/>	b) Me vuelco en la discusión ya que enriquece al grupo
<input type="checkbox"/>	<b>3. A la hora de tomar una decisión que requiere consenso:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Me dejo llevar por la decisión defendida por la mayoría
<input type="checkbox"/>	b) Escucho las razones de los demás y a través del diálogo llegamos al consenso
<input type="checkbox"/>	<b>4. En las reuniones con el equipo:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Comunico nuevas ideas para el logro de un buen trabajo
<input type="checkbox"/>	b) Comento el trabajo realizado para coordinar esfuerzos y aportar datos
<input type="checkbox"/>	<b>5. Ante una tarea nueva:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Cada miembro tenemos asignado una o varias funciones
<input type="checkbox"/>	b) Con frecuencia se repiten las tareas ya que no están claras las funciones
<input type="checkbox"/>	<b>6. Los logros de un buen trabajo se juzgan:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Como méritos de todos los miembros que componen el equipo de trabajo
<input type="checkbox"/>	b) Como méritos individuales. A cada uno lo que le corresponde
<input type="checkbox"/>	<b>7. Cuando surge un problema:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Intento colaborar en su resolución de manera abierta
<input type="checkbox"/>	b) Suelo imponer la solución a los problemas
<input type="checkbox"/>	<b>8. Con los compañeros del trabajo:</b>
<input type="checkbox"/>	a) Les escucho y les ayudo cuando tienen problemas
<input type="checkbox"/>	b) No me involucro en sus problemas, ya tengo bastante con lo mío

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p><b>9. Cuando en una reunión hay que tomar decisiones:</b></p> <p>a) El diálogo es mi mejor herramienta</p> <p>b) Utilizo los trámites burocráticos para imponer mis decisiones</p>
------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente.** Psico-test Los tests de MUNDOGAR