



Universidad Católica de Cuyo

Facultad de Filosofía y Humanidades

Licenciatura en Psicología

Federico Ariel Aguilar Gómez

Laura Zárate

Paula Lujan

San Juan, 2024

Resumen

El frigorífico de San Juan enfrentaba un elevado nivel de rotación en el puesto de vendedor de reparto, lo que provocaba una búsqueda constante de candidatos. Esta situación generaba costos en tiempo y recursos. Como medida para afrontar esta problemática, se estableció como objetivo de este estudio, el análisis del perfil del puesto de vendedor de reparto basado en competencias, para identificar tareas, funciones, requisitos y competencias, así como la propuesta de un rediseño de la batería psicotécnica. La investigación fue de tipo descriptiva con enfoque cualitativo, basada en entrevistas semiestructuradas realizadas a seis vendedores, dos supervisores y dos analistas de recursos humanos. Los datos fueron sometidos a un análisis temático seguido de una búsqueda de técnicas de evaluación psicológica. Como resultado se elaboró un nuevo perfil completo, que incluye requisitos físicos, psíquicos, de responsabilidades, condiciones ambientales y se determinaron las competencias cardinales y específicas. Además, se propuso una nueva batería psicotécnica que incluye la evaluación de competencias, para optimizar los procesos de selección de personal. Se concluyó que el perfil de puesto que disponía la empresa estaba incompleto, lo que indicaba la necesidad de una actualización. También, se destacó la importancia de modificar el psicotécnico para que sea más preciso en la evaluación de las competencias y requisitos necesarios para el cargo.

Palabras clave: puesto, análisis de puestos, competencias, evaluación psicotécnica, rotación de personal, selección de personal.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Planteo del Problema | 5 |
| Marco Teórico..... | 8 |
| Funciones y rol del equipo de recursos humanos dentro de la organización..... | 8 |
| Una Aproximación al Concepto de Puesto de Trabajo | 11 |
| Diseño de Puesto | 13 |
| Análisis de Puestos | 14 |
| Beneficios del Análisis y Descripción de Puestos en la Organización | 18 |
| Métodos y Técnicas para el Análisis de Puestos de Trabajo | 19 |
| Etapas en el Análisis de Puestos | 20 |
| Análisis de Puesto Basado en Competencias..... | 21 |
| Antecedentes | 29 |
| Metodología..... | 39 |
| Objetivos | 39 |
| Objetivo General..... | 39 |
| Objetivos Específicos..... | 39 |
| Tipo de estudio..... | 39 |
| Participantes | 40 |
| Procedimiento | 40 |
| Instrumentos | 43 |
| Consulta de Archivos | 43 |
| Entrevista Semiestructurada | 43 |
| Resultados..... | 45 |
| Resultados del Análisis del Puesto Vendedor de Reparto | 45 |
| Tareas y Funciones..... | 45 |
| Requisitos..... | 47 |
| Competencias Requeridas..... | 51 |
| Elaboración del perfil de puesto “Vendedor de Reparto” | 55 |

| | |
|---|----|
| Comparación entre perfil de puesto vigente de la empresa y perfil de puesto sugerido..... | 61 |
| Propuesta de Rediseño de la Batería Psicotécnica | 65 |
| Discusión | 72 |
| Anexos | 78 |
| Anexo 1: “Entrevista a los Vendedores de Reparto” | 79 |
| Anexo 2: “Entrevista a los Supervisores de Ventas” | 80 |
| Anexo 3: “Entrevista a los Analistas de Recursos Humanos” | 82 |
| Anexo 4: “Perfil del Puesto de Vendedor de Reparto de la Empresa” | 83 |
| Referencias | 84 |

Introducción

Planteo del Problema

Las empresas a nivel global tienen plena conciencia que el personal es el factor fundamental que determina el éxito o fracaso de una organización. Por ende, los procesos de selección deben estar enfocados en proporcionar a la compañía el personal adecuado que asegure el desempeño correcto del puesto y reduzca el riesgo que implica la incorporación de nuevos individuos (Flores León, 2017).

El diseño de perfil de puesto resulta crucial en una empresa, ya que permite identificar las características físicas, intelectuales y sociales necesarias que debe poseer un candidato para un puesto específico. De esta manera, se facilita la adaptación del individuo a su nuevo rol en base a sus experiencias y conocimientos previos (Morales Noriega, 2018). Sin embargo, en algunas ocasiones, las empresas carecen de una adecuada elaboración y/o actualización de los perfiles de puesto, generando fenómenos como la rotación de personal, a partir de los errores de contratación y la falta de adecuación de los nuevos trabajadores al puesto, resultando en una próxima desvinculación.

Para Chiavenato (2011), la rotación de personal es: "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización" (p. 116). En toda empresa, como cualquier sistema es necesario que exista un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos. Esto contribuye al equilibrio y mantenimiento del sistema. El índice de rotación cero no se presenta en la práctica y tampoco es deseable, pues denota un estado de rigidez de la organización (Chiavenato, 2011).

Algunas veces la rotación se sale de control y se producen más salidas que entradas, en estos casos es esencial que la corporación identifique las causas que motivan la salida de recursos humanos para que la empresa actúe sobre ellos y disminuir las salidas indeseables. En Argentina, según datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2023), la tasa de rotación de empleados durante el 2022

alcanzó un 26,9% de la nómina, siendo la más alta en los últimos cinco años. Adicionalmente, una encuesta realizada por WTW¹ (2023) reveló que el promedio de rotación anual en diciembre de 2022 fue del 17%, con variaciones que oscilaron entre el 9% y el 23%.

Los jóvenes son el grupo etario que más sufren el fenómeno de rotación, aquí se encuentran tanto los que quieren insertarse al mercado como los que ya cuentan con algo de experiencia. De acuerdo con Iprofesional (2023), el 37% de los trabajadores más jóvenes que ingresaron al mercado laboral hace dos años o menos ya renunció a su primer trabajo.

Durante el desarrollo de las Prácticas Profesionales Supervisadas, en el área de Psicología Laboral, las cuales se realizaron en un frigorífico de la provincia de San Juan, se observó que el puesto de “vendedor de reparto” presentaba un alto nivel de rotación en la empresa. El área de recursos humanos es responsable de la búsqueda de nuevos vendedores, una tarea que consume la mayor parte del tiempo y tiene la máxima prioridad. Esto conlleva al riesgo de tener que posponer o dejar de lado otras tareas igualmente necesarias para la organización. Reducir el índice de rotación del personal es fundamental, ya que esta situación genera efectos negativos en los trabajadores que pueden ser perjudiciales para la empresa. Entre estos impactos perjudiciales se destacan la desmotivación, que se apodera de los empleados, disminuyendo su energía y entusiasmo, lo que les impide cumplir sus objetivos y los lleva a la frustración. Asimismo, la baja productividad es una consecuencia común, pues los nuevos trabajadores necesitan tiempo para adaptarse a sus funciones, lo que se traduce en un rendimiento laboral deficiente. Además, la inestabilidad laboral provoca temor al despido, generando estrés y preocupación constante en los empleados por buscar oportunidades en otras compañías, en lugar de enfocarse en mejorar y ascender dentro

¹ Willis Towers Watson Public Limited Company (WTW) es una empresa global de asesoramiento, intermediación y soluciones que proporciona soluciones basadas en datos e información, en áreas como personas, riesgo y capital, con el objetivo de hacer que las organizaciones sean más resilientes, motivar a los equipos de trabajo y maximizar el rendimiento.

de la organización. Por último, el personal siente que no es valorado por la empresa, lo que afecta a su desempeño y al ambiente laboral en general. En resumen, es crucial reducir la rotación de personal para evitar estas consecuencias negativas y mantener un equipo de trabajo motivado, productivo y comprometido con la organización (Jaime Ríos & Pinto Nieves, 2023).

La rotación de personal es un problema que afecta a la imagen de la organización, genera costos por reclutamiento y selección, incrementa el ausentismo y la impuntualidad, aumenta los errores y producciones defectuosas y aumenta los accidentes de trabajo (Zaballa Gomariz et al., 2021). Entre los desencadenantes más frecuentes de rotación se pueden mencionar; salarios poco competitivos con el mercado, sobrecarga de trabajo, falta de capacitaciones que permitan el desarrollo del personal, que la empresa no atienda o escuche a las inquietudes de los empleados y la falta de reconocimiento a los mismos. Todos estos factores influyen en la baja motivación, siendo esta, la principal causa de la rotación de personal (Romero et al., 2023).

Si tomamos en cuenta el postulado de Sanabria Luna (2009) sobre cómo el diseño de perfil de puesto es imprescindible para disminuir los índices de rotación, surge la pregunta: ¿Es adecuado el perfil de puesto utilizado por la empresa para llevar a cabo la selección de personal? También es posible que la selección de personal, para contratar a candidatos, no sea adecuada, debido a la falta de actualización del perfil de puesto y como consecuencia, además, la prueba psicotécnica realizada a los aspirantes parece no ser útil para determinar la personalidad y competencias de un postulante.

Según Flores León (2017) la elaboración de perfil de puesto es la información más importante y que determinará los pasos a seguir en el proceso de selección de personal, incluyendo el tipo de pruebas que se aplicarán y el tipo de entrevistas. Se entiende que, si el perfil de puesto no es adecuado, el proceso de selección se verá afectado y dentro de este, el psicotécnico no podrá responder adecuadamente a las necesidades del cargo. Analizar detalladamente el perfil del puesto, sus funciones y lo

que se espera del candidato, es una de las estrategias más habituales para asegurar la retención de talento y por lo tanto mejorar la alta rotación de las empresas, ya que los procesos de selección inadecuados son una de las causas que genera la rotación de personal (Heredía Cardona, 2022).

Por lo tanto, el presente trabajo propone realizar un análisis y descripción de las características del puesto de vendedor de reparto, con el propósito de actualizar el perfil del cargo existente en la compañía. Además, identificar los requisitos y competencias necesarias para desempeñarse efectivamente en dicho empleo. De igual modo, se aspira a describir las tareas y responsabilidades inherentes al puesto. Otro objetivo de este trabajo será proponer mejoras en la evaluación psicotécnica utilizada, ya que, al contar con este nuevo perfil, se pueda refinar el criterio de selección de nuevos vendedores y lograr una mejor adecuación de estos a sus tareas, reduciendo así la rotación de personal actual. Estos objetivos tienen el potencial de beneficiar de manera general el proceso de gestión de recursos humanos de la organización.

En resumen, un diseño adecuado de los perfiles de puesto es esencial para disminuir la rotación de personal, ya que mejora la selección de personal, porque se identifican a los candidatos que se ajustan al puesto, mejora la satisfacción y el desempeño laboral, y contribuye a una mayor estabilidad organizacional.

Marco Teórico

Funciones y rol del equipo de recursos humanos dentro de la organización

Alles (2015) expresa que, “Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las ciencias de la administración [...] en la actualidad se utilizan otras denominaciones como capital humano, gestión del talento, talento humano y otras similares” (p. 36).

La administración de recursos humanos (RH) se refiere a las prácticas y regulaciones necesarias para manejar los asuntos relacionados a las relaciones personales dentro de una organización, asegurando un entorno laboral seguro, ético y justo para todo el personal de la corporación. Según Dessler y Varela (2011), algunas de las acciones clave en la gestión de RH incluyen la realización de análisis de puestos

para determinar la naturaleza de la función de cada empleado, la planificación de las necesidades de personal, el reclutamiento y selección de los candidatos para cada puesto. Asimismo, estas actividades incluyen la aplicación de programas de inducción y capacitación para nuevos trabajadores, la evaluación del desempeño, la administración de sueldos y salarios, así como la provisión de incentivos y prestaciones. También se destaca la importancia de la comunicación, que incluye entrevistar, asesorar y disciplinar, y la capacitación y desarrollo continuo de los empleados actuales, fomentando así el compromiso de los colaboradores.

Las prácticas de RH se despliegan en una organización. Alles (2015) define al término organización como “el conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad para fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado [...] el término organización puede aplicarse tanto a empresas como a asociaciones civiles sin fines de lucro, ONGs y otras entidades y organismos, ya sean públicos o privados, del Estado nacional, provincial, etc.” (p. 21). La adecuada gestión de los recursos humanos es crucial para el éxito de cualquier organización. Por lo tanto, los gerentes deben otorgarles la debida importancia a estas labores, ya que la ausencia de un departamento de recursos humanos puede afectar negativamente diversos procesos dentro de la empresa. Algunas de las consecuencias pueden ser baja productividad de los empleados, contratación de personal inadecuado, alta rotación de personal, falta de compromiso de los colaboradores, denuncias por discriminación, incumplimiento de las normas de seguridad laboral, deficiencias en la capacitación y prácticas laborales injustas (Dessler & Varela, 2011).

Una organización está conformada por un grupo de personas que trabajan juntas dentro de una estructura organizacional. Este último término se refiere a la manera en que se dividen y agrupan los diferentes puestos de trabajo dentro de una empresa. Esta distribución puede ser representada gráficamente por lo que se denomina organigrama. Es decir, el organigrama proporciona una visión clara y cohesiva de la estructura formal de la organización, mostrando las divisiones departamentales e ilustrando las relaciones

de autoridad y jerarquía (Robbins & Coulter, 2005). Desde el área de RH, se requiere un enfoque estratégico para implementar todas las acciones coordinadas y planificadas que permitan a la empresa alcanzar sus metas. Cada organización define su propia misión, visión y valores, y el papel de recursos humanos debe estar alineado a estos elementos para lograr esa visión futura.

El área de RH es de naturaleza interdisciplinaria, integrando conocimientos de diversos campos como la psicología industrial y organizacional, la sociología, diferentes ramas de la ingeniería (industrial, de seguridad y de sistemas), el derecho laboral, la medicina del trabajo, y la informática, entre otros. Las actividades en RH abarcan una amplia variedad de temas, que incluyen la administración de pruebas psicológicas, entrevistas, aprendizaje y cambios organizacionales, así como nutrición, medicina, servicio social, planes de carrera, diseño de puestos, satisfacción laboral, ausentismo, salarios, legislación laboral, eficiencia, auditoría, transporte del personal, entre otros aspectos relacionados con la gestión del personal y la organización (Chiavenato, 2011). Esta interdisciplinaria permite que en este departamento colaboren profesionales de diversas formaciones académicas, incluidos aquellos especializados en psicología.

Dentro de la administración de recursos humanos, el psicólogo organizacional juega un papel protagónico en las tareas de reclutamiento y selección. Una de sus principales responsabilidades es el análisis y descripción de puestos de trabajo, detallando cada cargo en función de las tareas, responsabilidades, competencias y habilidades que requiere. Para llevar a cabo estas funciones, el psicólogo utiliza métodos como observaciones directas, entrevistas, encuestas y cuestionarios, y ajusta las pruebas psicológicas en base a los resultados obtenidos, con el fin de identificar a los candidatos más adecuados para la organización. A su vez, la información recopilada a través de estos métodos sirve de base para otros procesos, como la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional (Orozco Rincón et al., 2013).

Además, el profesional de la psicología participa en otras actividades como el diagnóstico del clima y la cultura organizacional, proponiendo acciones preventivas o

correctivas según sea necesario. También está involucrado en la capacitación de nuevos empleados y en garantizar que aquellos con buen desempeño reciban la compensación adecuada, ya sea a través de salarios, beneficios o servicios. Adicionalmente, trabaja para mejorar la comunicación interna, fomentar un ambiente laboral saludable, y realiza análisis estadísticos de los resultados. Monitorea las funciones de los empleados mediante bases de datos, asegurando tanto la disciplina como la seguridad en el entorno laboral. En definitiva, el psicólogo organizacional apoya, gestiona, conserva, incrementa y revisa los recursos humanos dentro de la organización (Orozco Rincón et al., 2013).

Una Aproximación al Concepto de Puesto de Trabajo

De acuerdo con Richino (2000), el puesto de trabajo es: "ese lugar asignado a la tarea o función" (p. 57). La autora explica que el puesto es un conjunto que está integrado por los siguientes elementos:

- a) Problemas que resolver: se refiere al nivel de complejidad de las tareas del puesto, que requieren de capacidades, conocimientos y habilidades. También la labor puede exigir cierto margen de discrecionalidad necesario (toma de decisiones no reguladas).
- b) Tareas que realizar: los problemas inherentes al trabajo deben ser afrontados y resueltos mediante actividades características del puesto.
- c) Rol que cubrir: permite a un individuo ubicarse psicosocialmente en un papel y ser reconocido como tal, incluye las expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y su integración.
- d) Posición dentro de la estructura formal: Esto se refiere a la ubicación que una persona tiene dentro de la organización, en términos de las relaciones de jerarquía y funciones. Esto incluye a quién reporta la persona, si tiene personas a su cargo, y quiénes son sus compañeros de trabajo. Estas posiciones están claramente definidas en el organigrama de la empresa.

- e) Rasgos culturales de la organización: Las organizaciones se diferencian entre sí por sus características culturales. Esto incluye el nivel de autonomía que se otorga a los miembros, así como las creencias y valores que se comparten dentro de cada entidad. Cada organización tiene su propia identidad, que define de qué manera se trabaja allí.

En opinión de Chiavenato (2011), para definir un puesto, son fundamentales las nociones de tarea, obligación y función. El término tarea se refiere a aquellas actividades simples y repetitivas, propias de los cargos inferiores. Por su parte, obligación indica una actividad más compleja, más intelectual y menos física. Por último, el concepto de función significa el conjunto de tareas y obligaciones que realiza un individuo de manera sistemática o reiterada. Por lo tanto, se puede definir al puesto de trabajo como un conjunto de funciones (tareas y obligaciones) que desempeña la persona ocupante del puesto y la posición formal que ocupa en el organigrama de la empresa. Es necesario que el puesto cuente con una posición definida en el organigrama, ya que esto va a definir obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos, junto con su nivel jerárquico, su subordinación (a quién reporta), sus subordinados (a quién supervisa) y el departamento o división al que pertenece (Chiavenato, 2011). Además, es necesario tener en cuenta que “en una organización pueden existir distintos puestos de trabajo que tengan las mismas (o muy similares) funciones, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo. Todos ellos suelen incluirse en una misma descripción y agruparse bajo una misma denominación” (Pereda & Berrocal, 2001, p. 24).

Según Bohlander y Snell (2008), el concepto de puesto de trabajo se aborda como un grupo de actividades y deberes, que idealmente están relacionados entre sí, formando una unidad. Estas actividades deben ser claras y diferenciadas de las de otros puestos, con el fin de reducir los malentendidos y las posibilidades de conflicto entre los empleados, y permitir que estos sepan qué se espera de ellos. Algunos puestos pueden requerir varios empleados, cada uno ocupando una posición distinta. Por otro lado, Alles (2015) define puesto como “el lugar que una persona ocupa en una organización.

Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas” (p. 137). Tomando en cuenta las definiciones expuestas, se puede considerar al puesto de trabajo como una unidad compuesta por un conjunto de tareas, responsabilidades, expectativas de rendimiento y formas de trabajar. Esto permite que se diferencie de otros en la empresa, ya que tiene una ubicación específica dentro de la estructura organizativa que define sus relaciones laborales. Además, un mismo puesto puede ser ocupado por varios empleados.

Diseño de Puesto

De acuerdo con Mondy (2010) se comprende que el “diseño de puestos es el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplirlas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización” (p. 118). Con una perspectiva similar, Chiavenato (2011) afirma que diseñar un puesto implica establecer cuatro condiciones fundamentales: primero, definir el conjunto de tareas y obligaciones que desempeña el ocupante, es decir, el contenido del puesto; segundo, determinar cómo se realiza ese conjunto de tareas u obligaciones mediante métodos y procedimientos de trabajo; tercero, identificar a quién reporta el ocupante del puesto, lo que refiere a la responsabilidad y su relación con la jefatura; y cuarto, establecer a quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, lo que implica la autoridad y su relación con sus subordinados. Es decir, el diseño de puestos consiste en crear y estructurar un puesto de trabajo desde cero, en cambio, el análisis de puestos no se centra en la creación, sino en examinar y evaluar un puesto ya existente. El diseño de los puestos de trabajo rara vez es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos. A menudo, es tarea del área de ingeniería industrial (encargada de los puestos de producción) o del departamento de organización y métodos (a cargo de los puestos de oficina), la planificación y distribución de las funciones y deberes de la mayor parte de la organización. Por lo general, los demás puestos, como los de las áreas administrativa, financiera y de marketing, son diseñados por los respectivos gerentes (Chiavenato, 2011).

Análisis de Puestos

El análisis, descripción y documentación de un puesto de trabajo es una técnica de Recursos Humanos que recopila la información fundamental de un cargo específico dentro de una organización, de manera concisa, estructurada y clara. Esta información es la base para diversos procesos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la remuneración, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional (Alles, 2015). El análisis de puesto es el estudio y el orden de todas las características del cargo, es el proceso que da como resultado la descripción de puesto, esta última es la explicación escrita y detallada, en un documento, de las actividades, responsabilidades, condiciones laborales y otros aspectos relevantes del puesto específico (Varela, 2013). Siguiendo con la misma línea, Mondy (2010) entiende al análisis de puesto como el proceso global, donde se incluye en este, la descripción y posteriormente la especificación. En su obra lo define como “un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (Mondy, 2010, p. 92).

De acuerdo con Pereda y Berrocal (2001), se presenta la definición de análisis de puesto como:

El proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes (p. 30).

El análisis de puestos implica conocer qué se hace en cada puesto de trabajo, seguido de la razón por la cual se realizan estas tareas. También es importante entender cómo se llevan a cabo las actividades, con qué herramientas o recursos se realizan, y en qué lugar se desarrollan. Además, es crucial considerar las condiciones en las que se ejecutan las tareas, así como las responsabilidades asociadas al puesto (Pereda & Berrocal, 2001).

Continuando con esta misma perspectiva, Alles (2015) define el análisis de puestos como un proceso integral que consta de varios pasos clave, primero, la recopilación estructurada de información a través de entrevistas o cuestionarios; segundo, la confirmación y verificación de los datos obtenidos; y, finalmente, la elaboración del documento formal conocido como descripción del puesto. Así, el análisis es un procedimiento sistemático previo a la descripción, e implica reunir datos sobre diversos aspectos, las tareas y responsabilidades del puesto, los requisitos específicos necesarios para ocuparlo, el contexto en el que se desarrollan las actividades y el perfil idóneo del candidato más adecuado.

El análisis de puestos es una tarea fundamental que se lleva a cabo en tres momentos clave: cuando se funda una nueva organización y se inicia el análisis de puestos, cuando se crean nuevos puestos dentro de la organización, y cuando los puestos existentes cambian significativamente debido a la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías, métodos o procedimientos (Mondy, 2010). Debido a los constantes cambios en el mundo laboral, mantener un sistema de análisis de puestos efectivo se ha vuelto un verdadero desafío. Los puestos sufren transformaciones y adaptaciones a los nuevos tiempos, algunos desaparecen. Por lo tanto, un análisis de puesto realizado hace algunos años podría ser obsoleto por este motivo, es indispensable mantener una revisión continua de los perfiles de estos puestos para asegurar que se mantengan actualizados. Atrás quedaron los tiempos en los que el análisis de los puestos podía permanecer estático durante varios años, pues hoy en día la realidad del mercado exige una constante adaptación (Mondy, 2010).

Entre las señales que indican la necesidad de revisar y mejorar la descripción de puestos en una organización se encuentran disparidades salariales o falta de coherencia en la escala de remuneraciones. Empleados que no tienen claridad sobre sus funciones y expectativas, conflictos por desconocimiento de las responsabilidades, duplicidad de esfuerzos debido a responsabilidades abiertas, contratación de personal no calificado y entrenamiento inadecuado que resulta en baja productividad y calidad (Alles, 2015).

Descripción de Puesto. Mondy (2010) define la descripción de puesto como un documento que detalla las tareas, obligaciones y responsabilidades clave de un empleo, esta se compone de varios elementos clave, que serán detallados a continuación. Primero, la identificación del puesto, que incluye el nombre del cargo, el departamento al que pertenece, la estructura jerárquica respecto a la autoridad, y un número o código identificador. Es fundamental que el título refleje con precisión la naturaleza de las tareas y diferencie el cargo de otros dentro de la organización, evitando ser engañoso. Segundo, es importante incluir la fecha de la descripción del puesto para poder identificar cuándo esta podría quedar obsoleta; algunas empresas incluso añaden una fecha de vencimiento para asegurar revisiones periódicas. Además, se incluye un resumen del puesto, que suele ser un breve párrafo, describe de manera general el contenido del cargo. Posteriormente se especifican las tareas y actividades principales que se deben realizar, y generalmente se explican mediante oraciones que comienzan con un verbo de acción para mayor claridad.

Este autor también introduce el concepto de especificación del puesto, que, dentro de la descripción, indica los requisitos mínimos aceptables para que una persona desempeñe una función determinada. Estas especificaciones suelen estar relacionadas con aspectos como requisitos educativos, experiencia, rasgos de personalidad y capacidades físicas (Mondy, 2010). En relación con esto, Chiavenato (2011) agrega que se deben especificar cuatro tipos de requisitos: los requerimientos intelectuales, que incluyen aspectos como el nivel de escolaridad, la experiencia laboral, las aptitudes e iniciativa necesarias; los requerimientos físicos, que son necesarios para llevar a cabo la tarea, tales como la concentración visual, destrezas específicas o el nivel de esfuerzo físico exigido. El tercer requisito importante que debe indicar son las responsabilidades que adquiere el ocupante del puesto, las cuales detallan la relación con sus supervisores, los materiales de trabajo, las herramientas, y las posibles responsabilidades con respecto a insumos de la empresa, dinero, documentos, relaciones internas y externas, así como la información confidencial a la que tenga

acceso. Finalmente, el último requisito para precisar son las condiciones en el ambiente de trabajo, donde se aclara si este es adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una importante adaptación para desempeñar sus funciones.

Dentro de las condiciones de trabajo, los autores Pereda y Berrocal (2001) proponen especificar las condiciones ambientales, como la iluminación, la temperatura y el ruido, indicando el tiempo de exposición a estos factores. Además, sugieren detallar el tipo de esfuerzo requerido y su frecuencia, así como los riesgos asociados como, por ejemplo, sufrir un accidente o contraer una enfermedad relacionada con su labor, incluyendo el equipo de protección necesario y el tiempo de exposición permitido. Asimismo, destacan la importancia de evaluar la seguridad de otras personas, considerando como las acciones del ocupante pueden causar daños a terceros, como accidentes, enfermedades o lesiones.

De igual manera, Pereda y Berrocal (2001) subrayan la importancia de detallar otros aspectos en la descripción de puestos. Entre estos, la identificación de los tipos de errores posibles en el desempeño del cargo, su importancia, probabilidad y consecuencias. A su vez, enfatizan la necesidad de especificar la toma de decisiones, indicando si el ocupante debe tomar decisiones de manera independiente o con consulta. También resaltan el tipo de supervisión que recibe el puesto, el cual determina el grado de autonomía necesario para la ejecución de funciones. Por último, subrayan la importancia de describir la resolución de problemas, detallando las dificultades que pueden surgir en el desempeño laboral y la manera de abordarlas.

Las directrices generales para redactar una descripción de puesto se centran en transmitir el mensaje de manera clara, empleando un lenguaje sencillo y accesible, evitando el uso de términos técnicos que puedan dificultar la comprensión del lector. En caso de ser necesario incluir dichos términos, es recomendable proporcionar una breve explicación para facilitar su entendimiento. Además, se deben evitar expresiones ambiguas, como tal vez o a veces, ya que pueden generar confusión sobre las expectativas reales del puesto. Es fundamental que la descripción se mantenga objetiva

y neutral, sin incluir opiniones, percepciones o actitudes del trabajador hacia sus funciones. Es decir, incorporar únicamente hechos objetivos, sin incluir opiniones o interpretaciones subjetivas. Por otro lado, cada actividad descrita debe estar detallada de manera completa, proporcionando información precisa y sin intentar influir en la interpretación del lector. Solo se deben incluir las tareas y responsabilidades que efectivamente se realizan en el puesto, sin hacer referencia a lo que "debería" o "no debería" hacerse. Al mencionar otros cargos relacionados, se debe utilizar la denominación oficial del puesto en lugar de hacer referencia a la persona que lo ocupa o emplear expresiones como el jefe o los subordinados (Fernández-Ríos, 1995). La concisión es clave en la redacción de la descripción de puesto, utilizando la menor cantidad posible de palabras para favorecer la claridad, pero sin reducir el mensaje a descripciones insuficientes. Se recomienda el uso de verbos dinámicos en presente de indicativo, como, por ejemplo, corta o perfora, para dar vida al texto (Varela, 2013).

Existen dos principales formas de descripción escrita. La descripción libre, que permite al analista adaptarse a las particularidades de cada puesto, y la lista verificable, un formato impreso que facilita la marcación de información, aunque puede no ajustarse a todos los puestos. Generalmente, se combinan ambas modalidades, utilizando la descripción libre para detallar los puestos y la lista verificable para especificar sus características (Varela, 2013).

Beneficios del Análisis y Descripción de Puestos en la Organización

El análisis y la descripción de puestos ofrecen múltiples beneficios tanto para la empresa como para los supervisores, los trabajadores y el departamento de recursos humanos. Para la empresa, este proceso facilita la distribución equitativa de las cargas de trabajo, establece con claridad las responsabilidades de cada puesto, mejora la coordinación y organización de las actividades, identifica los aspectos clave para el éxito de cada cargo y es fundamental para la evaluación y clasificación de estos, es esencial para lograr eficiencia, productividad, calidad, y certificación en la organización, así como

para fundamentar la delegación de funciones y las relaciones entre los empleados (Varela, 2013).

Para los supervisores, les proporciona un conocimiento detallado de las operaciones a su cargo, permitiéndoles planificar y asignar el trabajo de manera más efectiva, explicar a los trabajadores las tareas que deben realizar, exigir el desempeño adecuado, buscar al empleado más idóneo para necesidades temporales, tomar decisiones sobre ascensos y evitar problemas de mando cuando hay cambios de supervisor. Los trabajadores, por su parte, al contar con una descripción de puesto comprenden con precisión lo que se espera de ellos, lo que evita confusiones o invasiones de funciones; además, les ayuda a conocer si están trabajando adecuadamente, delimita el rol de cada puesto, identifica necesidades de capacitación y proporciona retroalimentación sobre su desempeño (Varela, 2013).

Para el departamento de recursos humanos, el análisis y la descripción de puestos establecen los requisitos necesarios para la selección del personal idóneo, facilitan la asignación de colaboradores a roles acordes con sus habilidades, permiten determinar las necesidades de capacitación y la implementación de procesos de evaluación de desempeño (Varela, 2013). Además, una descripción clara del puesto es esencial para las consideraciones legales, ya que respalda la legalidad de las prácticas de empleo y justifica decisiones relacionadas con despidos, ascensos, traslados y descensos. También es clave para determinar el nivel salarial adecuado en función de la importancia del puesto en la organización y el mercado laboral, lo que permite una administración equitativa de los sueldos, teniendo en cuenta aspectos de seguridad y salud (Mondy, 2010).

Métodos y Técnicas para el Análisis de Puestos de Trabajo

Los principales métodos para analizar y describir puestos de trabajo incluyen la observación directa, el cuestionario, la entrevista, el registro de los trabajadores y los métodos combinados. La observación directa implica que el analista observe al trabajador mientras realiza sus funciones y anote los puntos clave, siendo ideal para

trabajos sencillos y repetitivos. El cuestionario se utiliza para recopilar información del ocupante del puesto o su supervisor, siendo crucial diseñar el cuestionario cuidadosamente y validarlo antes de su aplicación. En la entrevista, el analista hace preguntas al ocupante del puesto para obtener respuestas verbales detalladas sobre los aspectos del puesto (Chiavenato, 2011).

Otro método es el registro de los trabajadores, que consiste en que los empleados documenten sus actividades diarias, aunque este método puede estar sesgado por la tendencia de los trabajadores a exagerar la importancia de sus tareas (Mondy, 2010). Finalmente, los métodos combinados utilizan dos o más de estos enfoques para contrarrestar las limitaciones individuales y obtener datos más confiables, con la combinación elegida dependiendo de las características de la empresa y los objetivos del análisis (Chiavenato, 2011).

Etapas en el Análisis de Puestos

Antes de iniciar el análisis de un puesto de trabajo, el experto debe recopilar la mayor cantidad de información posible sobre el mismo. Esto implica revisar los organigramas y dialogar con personas familiarizadas con el cargo en cuestión. Previo al inicio del proceso, el supervisor debe presentar al analista a los empleados e informarles sobre el propósito del análisis de puestos. El analista debe procurar generar una relación de confianza mutua con aquellos cuyas posiciones serán objeto de estudio (Mondy, 2010). El análisis de puestos consta de tres etapas principales: planeación, preparación y realización.

En la etapa de planeación, se traza un plan completo para la tarea, que incluye identificar los puestos a describir, analizar y agregar sus características al programa de análisis, crear un organigrama para ubicar los puestos según su nivel jerárquico y responsabilidades, y elaborar un cronograma de trabajo que especifique el orden del análisis. También se seleccionan los métodos de análisis más adecuados y se eligen los factores de análisis que se utilizarán basándose en dos criterios conjuntos: el criterio de generalidad, que busca determinar las características ideales de los ocupantes, y el

criterio de diversidad o discriminación, que asegura que los factores varíen según el puesto y no sean uniformes, como en el caso del nivel de escolaridad. Posteriormente, se dimensionan los factores de análisis para establecer la amplitud de cada uno, es decir, la distancia entre los valores mínimo y máximo de un factor, como el nivel de escolaridad necesario para un puesto administrativo y en otro caso, para puestos de supervisión, por ejemplo, el límite inferior y el superior, de este mismo factor, serán más elevados. Finalmente, se gradúan los factores de análisis, transformándolos de una variable continua a una variable discreta o discontinua, con el fin de facilitar su uso, asignando entre cuatro y seis grados de variación a cada factor.

La etapa preparatoria consiste en preparar los materiales y recursos necesarios para el análisis, lo que puede realizarse en paralelo a la planeación. En esta fase, se lleva a cabo el reclutamiento, selección y entrenamiento del equipo de analistas, se preparan los formularios y recursos, y se informa a la dirección y personal involucrado. Además, se recolectan datos previos como nombres de ocupantes y herramientas utilizadas (Chiavenato, 2011).

Finalmente, en la etapa de realización, se obtienen los datos de los puestos a analizar mediante el método elegido, trabajando con el ocupante del puesto o su supervisor inmediato. Se redacta un análisis provisional que se presenta al supervisor para su validación o corrección. Después de las correcciones, se elabora el análisis definitivo, que se somete a la aprobación de los gerentes o del departamento responsable para su formalización en la empresa (Chiavenato, 2011).

Análisis de Puesto Basado en Competencias

En la obra de Dessler y Varela (2011) se examina la diferencia entre el análisis de puesto tradicional y el que se basa en competencias. El primero se enfoca en los deberes y responsabilidades, es decir se centra en el qué hace el ocupante, mientras que el análisis basado en competencias se centra en cómo el trabajador cumple los objetivos del puesto, es decir, describe el puesto en términos de estas cualidades conductuales (conocimientos, habilidades y/o comportamientos) que el ocupante debe

exhibir para desempeñarse adecuadamente. El análisis basado en competencias se concentra en el trabajador y sus capacidades, en lugar del trabajo en sí.

El término competencia surgió originalmente de la mano de McClelland en 1973, como una alternativa a las mediciones comunes que se empleaban para pronosticar el desempeño laboral, a partir de la inconformidad con los métodos tradicionales utilizados para este fin. La obra de McClelland (1989) se considera la base sobre la que luego se construye la metodología de gestión por competencias. En sus escritos, analiza la motivación humana, para comprenderla el autor define el término "motivo" como el interés recurrente para el logro de un objetivo, este es un incentivo natural que energiza, orienta y selecciona comportamientos. Es importante tener en cuenta el aspecto recurrente de este motivo, es decir, que los pensamientos frecuentes pueden dar lugar a un motivo, y no solo los pensamientos ocasionales.

Según Spencer y Spencer (1993), como se cita en Alles (2015), "competencias es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación" (p. 230). La característica subyacente significa que la competencia está integrada de manera permanente en la personalidad, lo que permite predecir su comportamiento en una amplia variedad de situaciones y tareas laborales.

Cuando la definición menciona que la competencia es causalmente relacionada, indica que es la causa o el factor que predice el comportamiento y desempeño de quien la posee y el criterio de referencia se refiere a que la competencia realmente predice si alguien lo hará bien o mal, midiéndose con relación a un estándar o criterio específico, como el volumen de ventas, en el caso de los vendedores. Para Colardyn (1996, citado en Alles, 2015), las competencias son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas a él. Dependen del contexto social en el que el individuo se desenvuelve y se manifiestan principalmente en su vida profesional y social. Spencer y Spencer (1993) explican que las competencias al tener una conexión con los aspectos profundos de la personalidad, hace que determinen ciertas formas habituales de

comportarse o pensar, en distintos contextos y que estos modos manifiesten cierta permanencia en el tiempo.

Existen cinco elementos que componen a las competencias, ya que influyen en el desempeño de las personas, estos son la motivación, los rasgos, el concepto de uno mismo, el conocimiento y las habilidades. La motivación es aquella fuerza que dirige, conlleva y selecciona el comportamiento de la persona hacia ciertas acciones u objetos. Depende del deseo, hace que la persona asuma responsabilidades, se establezca metas y gestione su conducta para lograrlas.

Los rasgos son características físicas y respuestas estables a situaciones o información. Por ejemplo, la reacción y agudeza visual de un piloto, el autocontrol, la iniciativa, la capacidad para trabajar bajo presión.

El concepto de uno mismo refiere a la autoimagen de cada persona, es decir, la forma en que se perciben a sí mismos en términos de valores, características, actitudes y apariencia, también es un factor clave. Por ejemplo, la autoconfianza, quien la posee en gran medida tiende a mostrar un mejor rendimiento y resultados más favorables.

Los valores personales permiten predecir cómo se comportará un individuo. Por ejemplo, una persona que valora el liderazgo probablemente demostrará un buen comportamiento de líder si la tarea o el empleo se lo indican. Los valores son importantes porque algunas personas les gustaría ser gerentes pero que no valoran el influenciar y motivar a otros, terminan fracasando como en su desempeño como jefes.

Otro elemento importante es el conocimiento, que hace alusión a la información que una persona posee sobre áreas específicas como, por ejemplo, el conocimiento quirúrgico de los nervios en el cuerpo humano. Sin embargo, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, pero no necesariamente lo que hará en la práctica.

Por último, el quinto componente que incluye la competencia es la habilidad, que indica la capacidad de realizar eficientemente ciertas actividades físicas o mentales. Por ejemplo, la destreza de un dentista para tratar una caries sin dañar el nervio. Las habilidades mentales abarcan el pensamiento analítico (análisis de datos, determinación

de relaciones causales, organización de información y planificación) y el pensamiento conceptual (identificación de patrones en datos complejos) (Spencer & Spencer, 1993, como se cita en Alles, 2015).

Spencer y Spencer (1993) también explican con el Modelo del iceberg, que estos elementos mencionados anteriormente, se traducen en aspectos superficiales y visibles de las competencias y otros que son más profundos y menos visibles. Los conocimientos y las habilidades son aquellos más visibles y superficiales, los cuales son más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento y la capacitación. Por otro lado, los rasgos de la personalidad, las motivaciones y el autoconcepto son los más profundos y, por lo tanto, menos observables en una persona y más difíciles de desarrollar. Estos últimos impulsan el comportamiento y, en consecuencia, el resultado de la acción o desempeño laboral, es decir, proporcionan el impulso necesario para que una habilidad o conocimiento sean utilizados.

En consonancia con lo planteado anteriormente, Colardyn (1996, en Alles, 2015) hace una diferenciación entre competencias y calificaciones. Explica que las calificaciones son habilidades adquiridas y reconocidas a través de la educación formal, certificadas mediante exámenes, y se enfocan en el dominio de ciertas disciplinas. Por otro lado, las competencias son capacidades demostradas en el ámbito laboral y social actual, evaluadas a través de la observación de comportamientos, y se centran en la generación de resultados vinculados a un contexto profesional o personal específico.

Otro aspecto importante de las competencias es lo que proponen Lucia y Lepsinger (1999, en Alles, 2015) que hacen una distinción entre competencias innatas y adquiridas, presentando una pirámide ilustrativa que en el tope se encuentran los comportamientos, estos son la manifestación del conjunto de todas las habilidades innatas (talentos inherentes) y de aquellas que son adquiridas, mediante la experiencia, el estudio y el esfuerzo. Desde esta perspectiva se concibe que los comportamientos que están en la cúspide se pueden desarrollar de alguna manera.

Complementando las ideas previas, Nadine Jolis (1998, en Alles, 2015), expone que las competencias se relacionan entre sí y se dividen en las competencias teóricas, que implican conectar los conocimientos adquiridos durante la formación con la información disponible; las competencias prácticas, que permiten traducir la información y los conocimientos en acciones concretas, además de enriquecer los procedimientos con calidad; las competencias sociales, que hacen posible el trabajo en equipo y la capacidad de establecer relaciones; y las competencias de conocimiento (combinar y resolver), que conjugan la información con el saber, coordinan acciones, buscan nuevas soluciones y permiten aportar innovación y creatividad. Las tres primeras categorías convergen en la última. Comprender estas diferencias puede ser de gran utilidad al momento de capacitar o evaluar al personal, ya que cada una puede requerir enfoques y soluciones distintos (Alles, 2015).

En resumen, las competencias son características duraderas de un individuo. Se evidencian cuando se desarrolla una tarea o actividad. Están vinculadas con un desempeño exitoso, ya sea en el ámbito laboral o en otros contextos. Están causalmente relacionadas con el éxito en el rendimiento laboral y pueden ser aplicables a diversas actividades. Las competencias se componen de diversos elementos, como la motivación, las características psicofísicas, los patrones de conducta, la autoimagen, los conocimientos y las habilidades tanto manuales como cognitivas. Una competencia puede ser una combinación de estos factores, que se ponen en práctica en el desempeño laboral (Trujillo, 2014).

La utilización de un modelo de competencias proporciona un lenguaje y un método comunes para la realización de funciones y servicios de los recursos humanos. Este enfoque predice el desempeño superior y la satisfacción laboral, sin discriminar por raza, edad, sexo, cultura o educación. Se trata de un enfoque justo, más libre y eficaz.

El concepto de competencias puede mejorar la predicción del rendimiento laboral, en contraste con el enfoque tradicional basado en rasgos de personalidad. El modelo convencional se centra en el puesto de trabajo, no en la persona, y utiliza

principalmente pruebas psicológicas para evaluar la personalidad. Por el contrario, el modelo de gestión por competencias se enfoca en los comportamientos observables de las personas en el trabajo, permitiendo una evaluación más práctica y predictiva del éxito. Para aclarar aún más las diferencias entre ambos enfoques, cabe mencionar que el modelo de competencias está orientado a resultados y es más comprensible para todos los involucrados en el proceso de evaluación. Además, permite a la organización desarrollar sus competencias clave y promueve un mayor desarrollo y responsabilidad del trabajador sobre su carrera y empleabilidad (Pérez Jáuregui et al., 2023).

El modelo de competencias se entiende como la alineación de las personas que integran la organización con los objetivos estratégicos de la misma. Según Alles (2015), la implementación de este modelo en una organización puede simplificarse en cuatro pasos clave: primero, la definición de competencias; segundo, la preparación de diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas; tercero, la asignación de competencias a puestos específicos; y cuarto, la realización de un inventario.

Para el primer paso, se definen las competencias en función de la misión, visión, valores y la estrategia de la organización. La misión es una síntesis de la naturaleza del negocio y representa la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Esta define las funciones básicas de la empresa para alcanzar dicha misión. La visión, por otro lado, es la visualización de una situación futura y deseable a largo plazo, que actúa como un poderoso estímulo motivacional para los colaboradores, aunque el camino para llegar a ella no esté del todo claro. Los valores son pautas de conducta y principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización, y deben ser adoptados por todos los colaboradores, alineándose con los valores personales de cada uno.

En la definición del modelo de competencias en una empresa, es muy importante involucrar a los directivos, para esto, se pueden llevar a cabo talleres de reflexión donde participen los gerentes. La implicación de los altos ejecutivos es fundamental en la definición de las competencias cardinales y específicas gerenciales. Posteriormente,

para las demás, sería recomendable incorporar también a los siguientes niveles (por ejemplo, los jefes de departamento y sus segundos niveles).

Un modelo de competencias está conformado por diferentes conjuntos de competencias, incluyendo las competencias cardinales, que representan los valores y características clave que diferencian a una organización de otras, siendo esenciales para lograr la estrategia y esperadas de todos los miembros de la organización. Además, incluye las competencias específicas gerenciales, necesarias para aquellos que tienen a su cargo a otras personas, como jefes y supervisores, y las competencias específicas por área, requeridas para los empleados que trabajan en sectores específicos de la organización, como producción o finanzas. Cada una de estas competencias es fundamental para alcanzar los objetivos y el éxito de la organización (Alles, 2015).

Para el segundo paso en la implementación de este modelo, se elaboran tres diccionarios: el de competencias, el de comportamientos y el de preguntas, conformando la trilogía propuesta por la autora Alles (2015). Cada uno de estos diccionarios debe confeccionarse en el orden mencionado y adaptarse a las necesidades específicas de cada organización.

El diccionario de competencias es un documento en el que se detallan las competencias definidas en el paso anterior. En este diccionario, se especifica el nombre de cada competencia, su definición general y la descripción correspondiente a cada uno de los cuatro niveles o grados establecidos (A, B, C, D), aplicándose esta estructura uniformemente a todas las competencias del modelo. Es recomendable utilizar una escala de cuatro grados para mayor claridad. Cada grado representa el nivel de desarrollo de la competencia: el grado A indica un nivel muy desarrollado; el grado B representa un nivel alto, superior al promedio; el grado C señala un nivel bueno; y el grado D (el más bajo) no implica la ausencia de la competencia, sino que ésta se encuentra en su nivel mínimo. En muchos casos, este nivel mínimo es bastante alto y desafiante. En las descripciones de puestos, únicamente se indican las competencias

con su nombre y su grado o nivel, mientras que la definición detallada de cada competencia y su desglose por niveles se encuentran en el diccionario de competencias.

Luego se procede a confeccionar el diccionario de comportamientos, un documento que detalla ejemplos específicos de comportamientos o conductas asociadas a cada grado de cada competencia. Además, se incluyen ejemplos que reflejan la carencia de una competencia, categorizados bajo el grado denominado no desarrollado. El comportamiento se entiende como una conducta observable de una persona, ya sea una acción física o un discurso verbal. Estos ejemplos son esenciales para medir tanto el nivel de desarrollo como la posible ausencia de la competencia correspondiente. Por último, el diccionario de preguntas, mencionado anteriormente, detalla los interrogantes necesarios a aplicar durante el transcurso de una entrevista que permitirá evaluar competencias en los individuos (Alles, 2015).

El tercer paso es la asignación de competencias a los puestos. Para llevar a cabo este, es fundamental contar primero con los descriptivos de puestos actualizados. La asignación se realiza comparando el diccionario de competencias con las responsabilidades y tareas detalladas en los descriptivos, analizando las competencias necesarias para desempeñarse exitosamente en dicho puesto. Es importante destacar que, en esta etapa, no se debe considerar si el ocupante actual posee las competencias requeridas o no, ya que el análisis debe ser teórico, enfocado exclusivamente en las demandas del puesto.

Por lo general, las competencias otorgadas a los puestos dentro de la misma área son similares. Sin embargo, todos los trabajadores de esa área requieren las mismas competencias en distintos grados, dependiendo del puesto que ocupen. Las jerarquías superiores, por ejemplo, necesitarán un nivel muy alto en competencias gerenciales, mientras que los puestos de nivel más bajo no requerirán un grado tan elevado en estas competencias, ya que no tienen personal a su cargo. En cambio, los trabajadores en estos niveles inferiores necesitarán un mayor nivel en competencias específicas del área, en comparación con los gerentes de área.

Una vez asignadas las competencias, es necesario determinar el grado requerido para cada una. Para ello, se cotejan y relacionan las descripciones de los puestos con el diccionario de competencias. A partir de este análisis, se puede establecer el nivel necesario de cada competencia para cumplir con las demandas específicas de cada puesto.

El cuarto paso consiste en realizar un inventario del grado de desarrollo de las competencias de todos los colaboradores de la organización. Este inventario refleja las brechas existentes entre las competencias requeridas y las competencias reales. Su propósito es comparar el inventario con las competencias asignadas a cada puesto, identificando las brechas con el fin de diseñar las acciones de desarrollo necesarias para reducirlas o eliminarlas.

Después de completar el modelo de competencias, los tres pilares clave para su implementación son selección, desempeño y desarrollo. En selección, se utilizan las competencias como criterios clave para la selección y contratación de nuevos empleados. En desempeño, se emplean evaluaciones verticales, de 360°, de 180° y fichas de evaluación para medir y diagnosticar el rendimiento. Por último, en desarrollo, se fomentan el autodesarrollo, se diseñan programas de formación y desarrollo para cerrar brechas de competencias.

Antecedentes

A continuación, se exponen diversos antecedentes, que se relacionan con la temática del presente trabajo. Dichos estudios demuestran la relevancia de realizar un análisis y descripción de puestos en una organización, especialmente para mejorar las labores ejecutadas en el área de RH.

A nivel internacional, Roque y Márquez (2024), desarrollaron un trabajo de investigación, en México, que tuvo como objetivo principal utilizar el diseño de perfiles de puestos como una estrategia para reducir la rotación de personal que presentaba una empresa en ese momento. Por lo tanto, los investigadores realizaron un manual de perfiles de puestos con un enfoque basado en competencias.

Se desarrolló una metodología cualitativa. Primero se hizo un diagnóstico de la situación actual de la empresa, mediante la administración de encuestas de salida a los excolaboradores, los resultados que arrojaron permitieron comprender mejor cuales son los motivos por los cuales, los trabajadores, optan por salir de la empresa. La encuesta de salida exploró factores críticos de la experiencia, tales como niveles de satisfacción, motivos de renuncia, características del entorno laboral, relaciones con los supervisores, apoyo organizacional y áreas identificadas para mejorar.

Luego se implementaron las acciones para dar respuesta a las problemáticas detectadas, se diseñó un manual de perfiles de puestos con su posterior socialización en los trabajadores. Este manual comprendió perfiles para puestos clave como titular de franquicia, gerente de sucursal, ejecutivo de atención al cliente, control contable, jefe de taller e instalador. Estructurados en apartados detallados que abarcaban desde responsabilidades hasta habilidades específicas. Para recolectar la información necesaria, se utilizó el método de la observación directa, con el que se registraron las tareas que desempeñan, instrumentos y maquinarias utilizadas, así como los procesos y problemáticas encontradas. Además, se realizaron entrevistas individuales con los trabajadores. Posteriormente, el manual fue socializado con los colaboradores, quienes recibieron una versión preliminar para revisión y retroalimentación. Esta fase incluyó sesiones de clarificación y oportunidades para plantear dudas o sugerencias, asegurando que los perfiles reflejaran con precisión las funciones y competencias requeridas en cada puesto.

El análisis de los resultados muestra que uno de los principales motivos de renuncia estuvo relacionado con la falta de claridad en las responsabilidades individuales dentro de los procesos de producción, lo que llevaba a duplicar esfuerzos o a que ciertas tareas no se realizaran. Los empleados actuales también expresaron molestia por tener que realizar tareas que no les habían sido asignadas, lo cual les generaba frustración y afectaba los resultados de su trabajo. Tras la implementación del manual, se observó una mejora significativa en la organización y la claridad de las

funciones desempeñadas, reduciendo el índice de rotación de personal de un 34,78% a un 18.18% entre septiembre de 2022 y junio de 2023. Esta reducción refleja la efectividad del manual como herramienta para la gestión de recursos humanos y el mantenimiento de un ambiente laboral más estructurado y eficiente. Este manual ha facilitado la selección y capacitación del personal al establecer criterios claros para evaluar las competencias requeridas en cada puesto. Además, ha mejorado la comunicación interna, la asignación de tareas y la organización del trabajo, generando un entorno laboral más satisfactorio y productivo.

Siguiendo con estudios internacionales, se describe la investigación realizada en Perú, de Jaqui Marín (2018), que tuvo como objetivo determinar la elaboración de los diseños de puestos de trabajo, bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes. Se buscó describir los aspectos que implica la construcción de un perfil de puesto, determinando las funciones de cada uno, conjuntamente sus competencias.

La investigación fue no experimental, transeccional o transversal descriptiva, diseñada para analizar un hecho o fenómeno en un momento específico. La población estuvo compuesta por todos los miembros de la empresa. La muestra fue no probabilística intencionada, seleccionada por criterio del investigador sin reglas matemáticas o estadísticas. Se incluyeron los 22 colaboradores de las áreas administrativa y de producción de la empresa.

Para recolectar datos, se utilizaron dos técnicas principales, una encuesta o cuestionario, para recolectar datos sobre la realidad problemática de la empresa y una entrevista que constaba de 17 preguntas abiertas y cerradas. Para analizar la información se usó Microsoft Excel para construir tablas y gráficos, obteniendo datos estadísticos relevantes. La metodología utilizada en esta tesis incluía varios pasos esenciales. Primero, se revisó la misión y visión de la empresa en estudio. Después, se aplicó la técnica de la entrevista estructurada para determinar las partes clave del descriptor de puestos. Seguidamente, se elaboró la hoja de información y el formato de

la descripción de puesto. Estas herramientas se validaron con expertos para asegurar su precisión y relevancia. Luego, se procedió a la aplicación de los instrumentos, informando a los ocupantes de los puestos sobre el motivo de la entrevista.

Se realizaron entrevistas a todos los ocupantes de la empresa, revisando cada hoja de información de puesto con el Gerente General. Más tarde se estipularon las funciones para cada puesto de trabajo en colaboración con el Gerente General, y se evaluaron las competencias cardinales y específicas junto a él. Como último paso, se asignaron estas competencias con sus grados para cada empleo, y se redactaron los descriptores correspondientes.

Los perfiles de puesto elaborados en esta investigación detallaron, en primer lugar, información clave como el nombre del puesto, el jefe inmediato, a quién reportaba y quiénes le reportaban, así como el horario de trabajo. A continuación, se describió el propósito o misión del puesto, seguido de los requisitos educativos mínimos y deseables, incluyendo la formación especializada, idiomas y habilidades informáticas. Posteriormente, se especificó la experiencia mínima y deseable requerida para el puesto. Otro apartado importante detalló las capacidades, habilidades y competencias, tanto generales como específicas, además del grado de esfuerzo físico que implicaba el cargo. También se explicaron las condiciones de trabajo, la necesidad de una licencia de conducir y su clasificación, así como la descripción del ambiente laboral. Además, se enumeraron las responsabilidades del ocupante en cuanto a materiales, equipos, dinero e información confidencial. Por último, se enumeraron el tipo de relaciones externas e internas que debía mantener, así como las funciones específicas que desempeñaría.

El estudio reveló que muchos trabajadores desconocían la misión de su puesto, especialmente en el área de producción y administración. Además, se identificó una falta de capacitación, ya que la mayoría del personal no ha realizado cursos o talleres relacionados con su puesto actual. La revisión de los puestos permitió identificar los aspectos clave y reducir la incertidumbre sobre las actividades a realizar.

Entre los estudios nacionales se destaca a Arioni D'Andrea et al. (2014). Esta intervención se focalizó en el área de producción de una empresa de Córdoba dedicada a la producción de envases de polipropileno. El objetivo principal fue analizar y describir los puestos del sector operativo de la empresa, asegurando que dicha descripción de puestos fuera compatible con el desarrollo de competencias laborales y permitiera formalizar la estructura del Sector Operativo.

El trabajo realizado tuvo un enfoque descriptivo, con el objetivo de conocer las situaciones, costumbres y actividades predominantes en la empresa. Se utilizó una metodología cualitativa para la recolección de datos, que incluyó entrevistas no estructuradas. Se llevaron a cabo dos tipos de entrevistas: una con la gerencia, enfocada en la gestión y la informalidad de los procesos, y otra con los trabajadores del área de producción, lo que permitió obtener conclusiones objetivas y resumidas sobre los distintos puestos. En total, se entrevistó a 10 trabajadores del área de producción.

Además, se utilizaron otros métodos de recolección de datos, como cuestionarios de análisis de puestos al personal operativo del área de producción y observación directa de la organización durante su funcionamiento habitual, para registrar los procedimientos y actividades en la práctica normal. El propósito general fue identificar relaciones existentes entre variables, más allá de la mera recolección de datos. Posteriormente, se llevó a cabo la descripción de los siguientes puestos: impresor, extrusión, laminado, refilado y corte.

Se observó que la situación de la empresa presentaba un alto grado de informalidad en sus procesos, carencia de planeación y control sistemáticos, y ausencia de una definición formal de misión, visión y valores organizacionales. Había una falta de análisis y descripción de puestos, lo cual dificultaba contar con criterios objetivos para la selección de personal. Los requisitos básicos para cada cargo se determinaban de acuerdo con consideraciones personales de los dueños y empleados administrativos. Aunque los trabajadores tenían la capacitación necesaria, la informalidad de los

procesos, en general, se traducían en desempeños individuales desordenados y poco prolijos.

El modelo de descripción de puestos que utilizaron fue completo. Comenzaba con la denominación del puesto y la carga horaria, seguido por las condiciones y el ambiente de trabajo. Aquí se explicaba el espacio físico, el tipo de trabajo, el ritmo laboral y la temperatura ambiente. Luego, se especificaban los conocimientos requeridos, divididos en conocimientos básicos, como el nivel secundario, y conocimientos específicos necesarios. También se mencionaba la experiencia laboral exigida. En cuanto a la responsabilidad del cargo, se describía cómo eran las relaciones con otros puestos de la empresa, si implicaban informar, colaborar, controlar o convencer, y si tenían un nivel de responsabilidad alto, medio o bajo. Además, se indicaba el uso de equipos y herramientas. Se describieron funciones y tareas correspondientes, dentro de un cuadro donde se presentaba qué hacía el trabajador, cómo lo hacía, con qué lo hacía, para qué, con qué frecuencia, el tiempo dedicado a cada tarea y el soporte o apoyo con el que contaba. Por último, se identificaron las competencias requeridas. En general, se adoptó un modelo de descripción de puestos muy completo y bien estructurado, que brindó una visión integral de los requerimientos y responsabilidades del cargo.

La ausencia de análisis y descripción de puestos impedía la comparación, medición y control de los roles y responsabilidades, lo que, a su vez, dificultaba el establecimiento de un plan de entrenamiento, capacitación y desarrollo. La transmisión de conocimientos se realizaba de manera informal y espontánea, sin un proceso preestablecido. Esto generaba discrepancias entre los trabajadores y dificultades para retroalimentar y optimizar los procedimientos. Otra consecuencia era que los roles, las funciones y tareas de cada puesto no se encontraban claramente delimitados; por esta razón, se observó que el área administrativa abarcaba funciones de otros sectores debido a la falta de protocolos.

Para abordar la situación, se realizó un análisis y descripción de los puestos. No obstante, primero se resolvió la falta de definiciones claras de la visión, misión y valores de la empresa mediante un ejercicio propuesto por la autora Martha Alles, con el fin de revisar y establecer la misión de la organización. Una vez aclaradas estas definiciones estratégicas, se procedió con el análisis y la descripción de los puestos. Como complemento a este proceso, se desarrolló un mapa de competencias específico para cada puesto, alineado con la nueva visión, misión y valores organizacionales.

Los autores concluyeron que las propuestas dirigidas a la empresa eran: crear un sistema de recursos humanos integrado, comenzando con el análisis y descripción de puestos, un mapeo de competencias, y la definición de visión, misión y valores organizacionales.

Otra investigación realizada en Argentina fue la de Abdón y Arato (2021), quienes llevaron a cabo un proyecto de intervención profesional en una empresa de servicios dedicada a la distribución y descarga de mercadería, con sedes en Córdoba y Buenos Aires. El objetivo principal fue realizar un análisis y descripción de puestos como base para proponer un organigrama y desarrollar un sistema de evaluación de desempeño que mejorara el rendimiento de los empleados.

El procedimiento metodológico empleado consistió en un conjunto de acciones planificadas para responder a las necesidades detectadas. Primero, realizaron entrevistas a referentes de la organización, observaron y analizaron la documentación existente, y elaboraron un prediagnóstico que definió problemas y necesidades. Luego, recopilaron datos empíricos mediante observaciones, entrevistas y cuestionarios, desarrollando un diagnóstico organizacional. Posteriormente, en la propuesta de intervención, definieron las acciones para abordar los problemas identificados, determinando la población y las áreas afectadas.

Los resultados indicaron que las actividades de la empresa eran informales, con una estructura organizacional simple donde los jefes centralizaban las decisiones y controlaban el cumplimiento de las tareas. Tanto jefes como empleados realizaban

tareas operativas, administrativas y de distribución y descarga. La empresa carecía de un área de recursos humanos, lo que hacía que el Gerente de Administración asumiera esas funciones o las delegara. El reclutamiento se basaba en referencias de conocidos de los dueños, con requisitos mínimos de contratación, como ser de sexo masculino debido al esfuerzo físico, contar con al menos seis meses de experiencia en un puesto similar y haber completado el nivel secundario. No se realizaban procesos formales de inducción y capacitación. Aunque la estructura organizacional era clara en cuanto a roles y responsabilidades, no existía un organigrama formal ni descripciones de puestos escritas. Tampoco había un sistema formal de evaluación de desempeño, ya que la evaluación se realizaba de manera informal, basándose en la entrega correcta y oportuna de la mercadería.

Para desarrollar el análisis de puestos, se creó una planilla que se completaba con datos obtenidos mediante métodos de recolección. Esta planilla abarcaba aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos del cargo), incluyendo el nombre del empleo, funciones y responsabilidades, y un código numérico basado en la jerarquía del organigrama. También incluía la ubicación geográfica, área, dependencia, subordinados, lugar de trabajo, y fechas de elaboración y revisión, junto con la firma de los responsables de su confección, revisión, modificación o actualización. Este análisis y descripción fue la base para que los autores definieran un organigrama para la empresa y propusieran un sistema de evaluación de desempeño.

El proyecto concluyó que, para mejorar el rendimiento y la productividad en la organización, era fundamental que el personal comprendiera claramente los objetivos de la empresa y los propios, alineándolos con la organización. Por ello, se recomendó realizar un análisis y descripción de puestos, crear un organigrama y desarrollar un sistema de evaluación de desempeño para mejorar la claridad en las funciones y reducir costos a largo plazo.

A nivel local, en la provincia de San Juan, se destacó como antecedente la investigación de Furlani y Lloveras (2019). Esta tesis reveló los aspectos fundamentales

de la descripción de puestos en un frigorífico de San Juan, proporcionando datos muy valiosos para el análisis del puesto de vendedor de reparto en dicha organización. Los objetivos específicos de este trabajo fueron conocer qué aspectos y requerimientos eran relevantes en las descripciones de puestos, en qué medida se utilizaban y en qué oportunidades, así como las limitaciones que enfrentaban los supervisores al utilizar estas descripciones. Se empleó una metodología cuali-cuantitativa, realizando un trabajo descriptivo. La población de estudio consistió en 65 personas, de las cuales se seleccionaron 29 de manera intencional, incluyendo 19 vendedores, 8 supervisores y 2 colaboradores del área de recursos humanos. La recolección de datos se llevó a cabo mediante la consulta de archivos organizacionales y la aplicación de encuestas estructuradas y semiestructuradas a los empleados seleccionados. Fue una investigación de campo, ya que las encuestas se realizaron en el lugar de trabajo sin alterar ninguna variable, aplicándose al área de recursos humanos, a los vendedores y a los supervisores de área.

Los resultados de esta investigación demostraron que la descripción de puestos era crucial en el área de recursos humanos para las búsquedas de personal, entrevistas, inducción, evaluación de desempeño y detección de necesidades de capacitación, lo que permitía ahorrar tiempo y dinero a la organización. Otro hallazgo relevante fue que, en sus respuestas, los vendedores encuestados consideraron fundamental tener estudios secundarios completos, experiencia laboral y cursos de capacitación para desempeñarse eficazmente en su trabajo. Además, destacaron la importancia de tener buenos modales, un buen trato con la gente, buena presencia, imagen personal cuidada, perseverancia, extroversión, comunicación efectiva y, sobre todo, un alto sentido de responsabilidad.

Sin embargo, los investigadores señalaron que algunos vendedores no estaban de acuerdo con el documento de descripción de puestos en relación con ciertos requisitos para desempeñar su labor. Detallaron que el 30% consideraba que la extroversión era poco necesaria, al igual que el 23% percibía la comunicación efectiva

como poco relevante. Además, un 10% discrepaba del descriptivo de puesto en cuanto a la exigencia de contar con la certificación de estudios secundarios completos como requisito para desempeñarse en su puesto.

En cuanto al otro objetivo del estudio se comprobó que los supervisores realizaban inducciones en tres etapas: explicación, demostración y entrenamiento. Sin embargo, la falta de un documento detallado de procedimientos podía ocasionar pérdidas de tiempo y de detalles importantes. Por ello, se recomendó formalizar por escrito los procedimientos para lograr un mejor desempeño.

Metodología

Objetivos

Objetivo General

- Analizar el perfil del puesto vendedor de reparto enfocado en competencias para un frigorífico de la provincia de San Juan.

Objetivos Específicos

- Describir las tareas y funciones inherentes al puesto vendedor de reparto.
- Identificar los requisitos físicos, psíquicos, de responsabilidades y condiciones ambientales necesarios para ejecutar adecuadamente las funciones del puesto.
- Determinar las competencias necesarias para el desempeño efectivo en el puesto de vendedor de reparto.
- Analizar las mejoras y ajustes incorporados en perfil de puesto elaborado en comparación con el perfil vigente en la empresa.
- Rediseñar la batería psicotécnica utilizada en el proceso de selección, según los requisitos y competencias identificadas en esta elaboración de perfil de puesto.

Tipo de estudio

Esta investigación es de tipo descriptiva, ya que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (Arias, 2012, p. 24). Para cumplir con el objetivo general, se utilizó un enfoque cualitativo, debido a que se identifican categorías importantes para el estudio, con el objetivo de comprender, reconstruir y reflexionar sobre las experiencias e historias de los entrevistados (Arias, 2012). Se tomó como unidad de análisis al puesto Vendedor de reparto, esto incluye tanto las características del puesto como los individuos que lo ocupan y los procesos asociados con el mismo.

Participantes

La población de esta investigación está constituida por todos los ocupantes del puesto de "vendedor de reparto" en el frigorífico, que ascienden a un total de 25 personas. Para garantizar una representación adecuada de las diferentes condiciones de trabajo y responsabilidades asociadas con las distintas zonas geográficas, se seleccionó una muestra de 6 vendedores de reparto.

La selección de la muestra se realizó de manera intencional, asegurando que incluyera a vendedores que trabajan en diversas ubicaciones, a sus supervisores y a dos analistas del área de recursos humanos, por lo tanto, se realizaron entrevistas a 10 colaboradores en total. En cuanto a los vendedores, se seleccionaron dos que operan en zonas alejadas, las cuales presentan desafíos específicos, como mayores tiempos de desplazamiento, dificultades para alcanzar el objetivo de ventas y extensiones en el horario de salida debido a las largas distancias. También se escogieron dos vendedores que operan en zonas intermedias, donde las condiciones de trabajo son mixtas y representan un equilibrio entre las zonas alejadas y las cercanas. Por último, se incluyeron dos vendedores que trabajan en zonas cercanas, caracterizadas por una mayor densidad de clientes y tiempos de desplazamiento más reducidos.

Los participantes de esta investigación fueron seleccionados mediante un muestreo intencional. Se entrevistaron a 6 de los 25 ocupantes del puesto de "vendedor de reparto" en el frigorífico. Además, para complementar la información, se aplicaron otras entrevistas a dos analistas de recursos humanos y a dos supervisores de ventas. Esta selección buscó asegurar una perspectiva amplia y comprensiva de las funciones y características del puesto.

Procedimiento

Se comenzó revisando los documentos de la empresa, como el manual de puestos, el perfil del puesto de "vendedor de reparto" y el organigrama. Al participar en la selección de vendedores, se logró un profundo conocimiento de lo que la empresa buscaba en los candidatos en ese momento. Posteriormente, se confeccionaron tres

modelos de entrevistas semiestructuradas, con la ayuda de los analistas, para recolectar la información necesaria para el análisis y descripción del puesto. La analista de recursos humanos contactó al gerente general para solicitar permiso para realizar las entrevistas. El gerente seleccionó a los vendedores respetando las temáticas de zonas cercanas, intermedias y lejanas, eligiendo dos para cada categoría. Las entrevistas se efectuaron en el lapso de una semana, en un entorno privado dentro de las instalaciones del frigorífico, asegurando la comodidad y confidencialidad de los participantes. Cada una fue grabada para su posterior análisis, durando en promedio 15 minutos, y se registró con el consentimiento informado de los entrevistados. Primero a los seis vendedores, luego a los supervisores y finalmente a las analistas de recursos humanos, para obtener una comprensión completa de los requisitos del puesto.

Para realizar el análisis de los datos obtenidos, se utilizó el análisis temático, que es un método para identificar, analizar y reportar patrones encontrados en conjuntos de datos obtenidos de manera empírica. Básicamente, se trata de buscar y descubrir temas recurrentes dentro de la información recolectada. Este proceso implica organizar y describir brevemente los datos de forma detallada, así como interpretar elementos claves. Es decir, implica buscar en un conjunto de datos para encontrar patrones repetidos de significados (Braun & Clarke, 2006). Este método fue elegido debido a su flexibilidad y su capacidad para proporcionar una comprensión profunda de las experiencias de los vendedores de reparto. En el empleo de este análisis temático, en primer lugar, se llevó a cabo una lectura detallada y repetida de todas las transcripciones de las entrevistas para familiarizarse con los datos.

Durante este proceso, se tomaron notas iniciales sobre impresiones y observaciones generales. Se procedió a la codificación de los datos. Esto se realizó manualmente destacando fragmentos de texto relevantes con diferentes colores y anotando códigos descriptivos al margen de las transcripciones. Este proceso permitió identificar segmentos de datos que parecían significativos en relación con los objetivos de la investigación. Los códigos generados se agruparon en temas potenciales, de esta

manera se identificaron patrones y relaciones entre los códigos. Cada tema fue revisado para asegurar su representatividad dentro del conjunto de datos. Durante esta etapa, algunos temas fueron subdivididos en subtemas más específicos, mientras que otros fueron combinados o eliminados si no tenían suficiente apoyo en los datos. Una vez revisados, los temas fueron definidos y nombrados. Por ejemplo, el tema “situaciones de presión” se subdividió en “alcanzar el objetivo de ventas” e “interacciones con clientes”.

Para la elaboración del perfil, se investigaron diversos modelos de descripciones de puestos de trabajo propuestos por diferentes autores revisados anteriormente. Luego se seleccionaron y combinaron diversos aspectos de esos modelos para desarrollar uno propio, que se adaptara mejor a las necesidades específicas de la institución y del puesto en cuestión. Una vez completado el documento descriptivo, fue presentado a los analistas de recursos humanos para su evaluación y revisión final. Por añadidura, se realizó una comparación entre el actual perfil de puesto que se encuentra en la empresa con el perfil revisado que se propone en este trabajo para justificar la relevancia de la actualización del perfil en la organización.

Posteriormente, para cumplir con el objetivo específico de rediseñar de la batería psicotécnica en función del análisis del puesto de vendedor de reparto, se realizó un examen detallado del psicotécnico utilizado actualmente por la empresa. Este análisis se basó en la experiencia obtenida de la administración de estas pruebas a los nuevos postulantes al puesto, así como en la elaboración de los informes psicológicos correspondientes. Por último, se efectuó una búsqueda de pruebas psicotécnicas orientadas exclusivamente a evaluar los requisitos y competencias demandadas por el puesto.

Instrumentos

Consulta de Archivos

Se realizó esta técnica de recolección de datos, mediante la revisión de documentos internos de la empresa, tales como perfiles de puesto previos del vendedor de reparto, el organigrama y otros registros de la organización.

Entrevista Semiestructurada

Este instrumento se basa en una guía de preguntas flexibles, permitiendo al entrevistador adaptar y profundizar en las respuestas del entrevistado, introduciendo preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernández Sampieri, et al., 2014). La entrevista, como herramienta para elaborar un análisis de puesto, facilita un diálogo directo entre el analista y el empleado, permitiendo una participación de ambos en el proceso. Entre sus ventajas, se destacan la facilidad para comentar y aclarar dudas, así como su conveniencia y eficacia para obtener resultados precisos. Además, no presenta contraindicaciones y es aplicable a puestos de cualquier tipo o nivel. Sin embargo, también tiene desventajas, una entrevista mal gestionada puede generar reacciones negativas en el personal y provocar una recolección imprecisa de datos. Asimismo, la entrevista requiere que el ocupante del cargo abandone momentáneamente sus tareas (Chiavenato, 2011). Para la recolección de la información se confeccionaron tres modelos de entrevistas semiestructuradas.

Entrevista a los vendedores de reparto. Dirigida a las personas que ocupan el puesto actualmente, el guion de entrevista fue diseñado para abordar temas clave relacionados con; las tareas, responsabilidades, competencias, condiciones laborales, y requisitos necesarios para desempeñarse adecuadamente en el puesto (Anexo 1).

Entrevista a Supervisores. Realizada a los supervisores de los vendedores, quienes están en un nivel jerárquico superior y son dos en total. Esta entrevista tenía el propósito de recolectar información más completa sobre las tareas y funciones de los vendedores, el tipo de supervisión que ejercen y el objetivo de ventas que exigen (Anexo 2).

Entrevista a Analistas de Recursos Humanos. Aplicadas a quienes se ocupan de la selección de personal. Esta entrevista se enfocó en los requisitos y habilidades que buscan en un candidato para este puesto (Anexo 3).

Resultados

En este apartado se realizará la descripción del perfil del puesto “vendedor de reparto”, con el fin de responder a los objetivos específicos del presente trabajo.

Resultados del Análisis del Puesto Vendedor de Reparto

Tareas y Funciones

A partir de los instrumentos de recolección de información utilizados en este trabajo, se definieron quince funciones y tareas para el puesto. Estas fueron planteadas de manera detallada y precisa, evitando ambigüedades y abarcando la totalidad de la jornada laboral del vendedor. Así, las tareas y funciones en el perfil del puesto quedan establecidas de la siguiente manera:

1. Revisar el camión diariamente (aceite, líquidos de freno, cubiertas) para asegurar su correcto funcionamiento y prevenir fallos mecánicos.
2. Limpiar el camión y cargar la mercadería antes de comenzar la ruta, garantizando que el vehículo esté en óptimas condiciones y que los productos se transporten de manera segura y ordenada.
3. Obtener los remitos y facturas y verificar que haya coherencia entre las listas de carga y la mercadería en el camión.
4. Manejar el camión y realizar el reparto de productos en la ruta que corresponda.
5. Cuidar el camión y la mercadería durante el transporte y las entregas, asegurando que tanto el vehículo como los productos se mantengan en buen estado y sin daños.
6. Tomar nuevos pedidos de los clientes, mediante el teléfono móvil el vendedor se comunica con estos.
7. Cobrar a los clientes registrando adecuadamente las transacciones, para asegurar la correcta liquidación de ventas y mantener el flujo de caja de la empresa.

8. Buscar nuevos clientes mediante la prospección y visitas comerciales, para aumentar las oportunidades de venta.
9. Tomar decisiones sobre el manejo del tiempo y las visitas a clientes, optimizando la ruta y los tiempos de entrega para mejorar la eficiencia y cumplir con los objetivos de venta.
10. Conservar la relación con los clientes para asegurar un flujo continuo de ventas.
11. Promocionar productos nuevos a los clientes durante las visitas, informándoles sobre las novedades y fomentando la compra de productos adicionales.
12. Mantener una buena relación con los clientes, enfocándose en la comunicación efectiva, el respeto y la paciencia, incluso en situaciones de presión.
13. Trabajar para conseguir el objetivo de ventas establecido por la compañía, ya que esto beneficia de manera mutua al trabajador y a la empresa.
14. Regresar a la empresa y entregar el dinero cobrado con las devoluciones para su control y liquidez en el área de administración.
15. Rendir cuentas en la administración proporcionando toda la documentación y reportes necesarios sobre las transacciones realizadas y el estado de la mercadería

Es importante destacar que se actualizaron otros aspectos como el horario de trabajo y la misión del puesto. En relación con el primero, la hora de entrada es fija, pero la de salida puede variar según la repartición, la ruta y la zona que le corresponda al trabajador. Respecto a la misión del puesto, que es un resumen general de la labor, se precisa que el vendedor debe “ejecutar la venta y el reparto de pollo y otros productos, mientras mantiene una alta calidad en el servicio al cliente, cumpliendo con los objetivos de venta establecidos”. Se hace un señalamiento especial al pollo, debido a que es el

producto principal que deben vender, aparte de este están otros productos, pero son secundarios. También en la misión se aclara el servicio al cliente, ya que durante las entrevistas realizadas a los vendedores estos revelaron que la clave de su trabajo es el trato con el cliente, saber interpretar las necesidades de estos, cuidar la relación que se establece con cada uno y manejar las situaciones de presión con paciencia y respeto. Sumado a esto se describe en la misión, el objetivo de ventas que es lo principal para la empresa ya que esta debe cubrir los costos del transporte y el puesto de trabajo, como así también el vendedor debe tenerlo en cuenta durante toda su labor, ya que al cumplir con estos objetivos se puede ver reflejado en su sueldo.

Requisitos

Requisitos Generales. Estos requisitos son los que se tienen en cuenta en primer lugar al momento de realizar la selección de personal para este puesto. Las características buscadas incluyen que el postulante sea varón, con una edad entre 25 y 45 años, y preferentemente con responsabilidades familiares, es decir, que sea padre de familia. Además, se requiere que el candidato disponga de tiempo completo para trabajar y resida, preferentemente, en San Juan Capital, ya que vivir cerca de la empresa facilita la puntualidad y el acceso temprano. También se espera que cuente con movilidad propia, dado el horario de ingreso. En la empresa se pide tener la licencia profesional de conducir, aunque en caso de que el candidato no la disponga, debe estar dispuesto a llevar a cabo el trámite si no la tiene.

Requisitos Físicos. En este análisis se estableció que el candidato debe tener una buena condición física general, sin lesiones previas, especialmente en la columna, para evitar complicaciones durante el desempeño de sus tareas. Se debe evitar contratar a personas con obesidad debido al esfuerzo físico requerido. Por añadidura se define que el esfuerzo consiste en cargar y descargar mercancías pesadas, permanecer de pie por períodos prolongados, y conducir vehículos por largas distancias. Acerca de los materiales y herramientas utilizados, se menciona al camión asignado para el transporte de productos y la documentación con las herramientas tecnológicas

como: Remitos, facturas y el dispositivo móvil para registrar y verificar pedidos y transacciones.

Requisitos Intelectuales. El nivel académico requerido es secundario completo, aunque no excluyente y se busca que el candidato tenga conocimientos básicos en manejo de vehículos, técnicas de ventas, manejo de dinero y atención al cliente. Respecto a la experiencia, se destaca que posean estabilidad laboral en una misma empresa por lo menos de dos años y se valora que esta experiencia sea en el mismo rubro, es decir, que el candidato haya realizado repartos, manejo de vehículos, ventas en la calle, atención al cliente y gestionado grandes cantidades de dinero. También se puede considerar a aquellos que no logran tener la estabilidad laboral de dos años seguidos debido a que las empresas en general contratan por temporadas, en este caso se busca que la acumulación de estos periodos resulte de por lo menos dos años en total realizando este tipo de actividades.

Otro aspecto que compone a estos requisitos intelectuales son las aptitudes que el ocupante debe poseer, tales como iniciativa, responsabilidad, honestidad, puntualidad, organización, atención, competitividad, flexibilidad y asertividad. Estas son fundamentales para resolver problemas y mantener la satisfacción del cliente. También se busca, habilidades sobre las relaciones interpersonales, para mantener buenas conexiones con los clientes, resolver quejas y asegurar la satisfacción de los usuarios. Asimismo, la resiliencia y el manejo del estrés, para que pueda trabajar bajo presión, adaptándose a los desafíos diarios. Sumado a esto, es importante que el trabajador tenga una buena presencia, que cuide de su imagen personal, la indumentaria que utiliza y conservar el orden y limpieza del camión ya que este conjunto refleja una imagen de la empresa a los consumidores.

También se incluyeron en esta descripción, los aspectos de adaptabilidad y la iniciativa necesaria, señalando que el trabajo requiere un ritmo constante debido a que se trabaja los siete días de la semana, con solo dos días de descanso al mes y sin un horario de salida fijo. Esta situación demanda un esfuerzo sostenido del trabajador,

sumado a que los vendedores deben esforzarse para alcanzar el objetivo de ventas, por esta razón se requiere alta capacidad de iniciativa para gestionar su ruta y tiempo de manera eficiente, adaptándose a los horarios laborales y las demandas de los clientes. Debe ser proactivo en la búsqueda de nuevos clientes y en la promoción de nuevos productos, así como en la resolución de problemas que puedan surgir durante el reparto.

Responsabilidades. Se manifiesta que el empleado es responsable del camión, la mercancía y el manejo de dinero, aspectos que fueron subrayados por los empleados entrevistados. El vendedor de reparto debe cuidar la mercadería que transporta y del vehículo asignado, tiene la obligación de mantener el camión en buen estado, ordenado y limpio durante toda su jornada laboral. Al mismo tiempo, maneja y custodia el dinero recaudado de las ventas, asegurando su correcta rendición al finalizar el día. Incluso deben resguardar los documentos que registran las transacciones realizadas con los clientes para prevenir errores en la liquidación.

En lo relativo a las relaciones internas del puesto, el vendedor mantiene contacto con los Supervisores de Ventas, quienes ofrecen consejos y directrices diarias para mejorar las ventas antes de iniciar el recorrido. Además, están disponibles para asistir en caso de contratiempos con los clientes o con el vehículo y supervisan el cumplimiento de los objetivos de ventas. Con el área de Depósito, el vendedor debe coordinar la carga de mercadería en el camión y la gestión de devoluciones. Al regresar diariamente a la empresa, los vendedores son recibidos por el área de Administración, que realiza el control y liquidación de la mercancía vendida, registrando todo con la documentación correspondiente.

La última relación interna mencionada es con el área de Recursos Humanos, esta se encarga de proporcionar la indumentaria de trabajo, liquidar su remuneración, administrar los registros personales de cada trabajador y gestionar incentivos, obsequios en ocasión de cumpleaños y sorteos para mejorar el clima laboral. En cuanto a las relaciones externas, estas son con los clientes a los que se realizan visitas periódicas para la entrega de productos y la promoción de nuevos artículos. Para ello

es importante que mantengan una comunicación efectiva y cordial con estos, cuidando la relación con los mismos.

En este apartado de responsabilidades como requisitos, también se detalla: el tipo de supervisión, la toma de decisiones y la resolución de problemas. En torno al tipo de supervisión se describe que el supervisor proporciona directrices generales y apoya en situaciones complejas, pero el vendedor de reparto maneja de manera independiente la ejecución de sus tareas diarias, como el manejo del vehículo, el trato con los clientes, y la gestión de la mercadería y del dinero.

En lo que se refiere a la toma de decisiones el vendedor dispone de un margen de autonomía para tomar decisiones que no requieren la consulta constante de un supervisor como, por ejemplo: modificación o ajuste de la ruta de visitas a los clientes, la priorización de la atención a un cliente sobre otro, la posibilidad de permitir un pago diferido de algunos productos para su posterior cobro, etc. Es importante aclarar que los vendedores tienen autonomía para tomar elecciones menores que no afectan significativamente su labor. Sin embargo, cuando surge la necesidad de una modificación importante, deben consultar a su supervisor para obtener autorización. En otras palabras, pueden hacer pequeñas variaciones sobre el orden ya establecido, pero sin realizar cambios significativos.

Para la resolución de problemas, se considera que, entre las más comunes, se incluyen; tratar con clientes insatisfechos, abordar discrepancias en precios o calidad de la mercadería, dificultades para alcanzar los objetivos de ventas y solucionar problemas logísticos como el tráfico o la accesibilidad. El vendedor de reparto debe ser capaz de manejar estas situaciones de manera eficaz, utilizando habilidades de comunicación para resolver conflictos y recurriendo al supervisor solo cuando sea necesario.

Condiciones Ambientales de Trabajo. Este es el último tipo de requisitos, indican que la seguridad de otras personas presenta un nivel de riesgo moderado, ya que sus acciones pueden ocasionar accidentes a terceros si no se siguen los protocolos de seguridad vial. En cuanto a los riesgos propios de las condiciones laborales se

menciona la exposición al tráfico, lesiones musculares y posibles robos de mercadería o dinero. El entorno físico es principalmente la calle y las instalaciones de la empresa. Además, las condiciones indican que el trabajo se realiza mayormente al aire libre, lo que implica exposición a diversas variables climáticas y a niveles diferentes de ruido generados por el tráfico y el uso del vehículo.

Competencias Requeridas

Para determinar las competencias cardinales, se toma como referencia un documento de la empresa del año 2012 que menciona compañerismo, honestidad, puntualidad y responsabilidad como competencias generales. También tomando en cuenta la teoría de Alles (2015), se consideró la misión, visión y valores de la compañía, con esto, se determina que las competencias cardinales son: Respeto, Iniciativa y Responsabilidad. En cuanto a las competencias específicas, según el diccionario de competencias de Alles (2015), se definió que, para este puesto son requeridas: Comunicación Efectiva, Tolerancia a la presión de trabajo, Orientación al cliente, Perseverancia en la consecución de objetivos y Orientación a Resultados. Además, se utilizó el diccionario de comportamientos de Alles (2009) para definir el nivel de cada competencia. A continuación, se dará una sintética referencia sobre cómo interpretar la gradación. El modelo establece cuatro grados de competencia. El grado A representa el nivel superior, reflejando un dominio muy alto de la competencia. El grado B también es elevado, situándose por encima del promedio. El grado C se considera un nivel muy bueno, mientras que el D es el mínimo nivel en esta escala, aunque también representa un rango alto y retador. En la Tabla 1, se presentan las competencias con su grado específico y un ejemplo del comportamiento que se requiere en los vendedores de reparto para su labor.

Tabla 1.

Competencias especificadas con su grado y comportamientos correspondientes.

| Competencias | Ejemplos de comportamientos | Grado o nivel de competencia |
|--|---|------------------------------|
| Responsabilidad | <p>“Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de corto plazo”.^a</p> <p>“Implementa dentro de su sector los lineamientos recibidos y aplica normas y políticas en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres”.^a</p> | C |
| Iniciativa | <p>“Es un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora y eficiencia, en relación con las responsabilidades de su puesto”.^b</p> | D |
| Respeto | <p>“Construye relaciones cálidas basadas en la honestidad de sus actos con todos sus interlocutores, fomentando un clima organizacional de respeto”.^c</p> | A |
| Perseverancia en la consecución de objetivos | <p>“Actúa con fuerza interior y tenacidad, y mantiene un comportamiento constante para lograr sus objetivos, tanto personales como de la organización”.^d</p> | D |

| Competencias | Ejemplos de comportamientos | Grado o nivel de competencia |
|--------------------------|---|------------------------------|
| Comunicación Eficaz | <p>“Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos”.^e</p> <p>“Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales”.^e</p> <p>“Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor”.^e</p> <p>“Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación”.^e</p> | A |
| Orientación a Resultados | <p>“Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su sector y/o puesto, aun en situaciones de presión, y acepta los retos de mejora que se le plantean”.^f</p> <p>“Realiza modificaciones en sus métodos y procedimientos e implementa herramientas prácticas para obtener mejores resultados”.^f</p> | C |
| Orientación al Cliente | <p>“Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza”.^g</p> | B |

| Competencias | Ejemplos de comportamientos | Grado o nivel de competencia |
|---|--|------------------------------|
| | <p>“Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades”.^g</p> | |
| <p>Tolerancia a la Presión de Trabajo</p> | <p>“Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles”.^h</p> <p>“Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas”.^h</p> | <p>A</p> |

Nota: ^a Alles (2009, p. 259). ^b Alles (2009, p. 159). ^c Alles (2009, p. 166). ^d Alles (2009, p. 167). ^e Alles (2009, p. 220). ^f Alles (2009, p. 243). ^g Alles (2009, p. 244). ^h Alles (2009, p. 262).

Fuente: elaboración propia.

Elaboración del perfil de puesto “Vendedor de Reparto”

En la Tabla 2 se muestra el perfil de puesto construido a partir de esta investigación, este ofrece una descripción detallada de los aspectos previamente desarrollados, tales como las tareas y funciones, los requisitos y las competencias necesarias para el desempeño efectivo en el cargo.

Tabla 2.

Perfil de puesto de Vendedor de reparto.

| FRIGORIFICO DISTRIBUIDOR MAYORISTA | PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO | | | RRHH |
|---|--|---------------------------------|---------------------------------|------------|
| | | | | Código: 11 |
| IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
| ÁREA: | VENTAS | PUESTO: | VENDEDOR DE REPARTO | |
| SUB-AREA: | VENTAS POLLO | REPORTA A: | SUPERVISOR DE VENTAS | |
| Horario de trabajo: | Lunes a sábado, comienza a las 6:00 hs, los Domingos a partir de las 07:00 y se extiende hasta la finalización de la ruta diaria, que generalmente oscila entre las 14:00 y las 17:00 horas. | | | |
| Fecha del análisis: | 21 de agosto del 2023 | Fecha de expiración: | Agosto del 2026 | |
| MISIÓN DEL PUESTO | | | | |
| Ejecutar la venta y el reparto de pollo y otros productos, mientras mantiene una alta calidad en el servicio al cliente, cumpliendo con los objetivos de venta establecidos. | | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS | | | | |
| 1. Revisar el camión diariamente (aceite, líquidos de freno, cubiertas) para asegurar su correcto funcionamiento y prevenir fallos mecánicos. | | | | |
| 2. Limpiar el camión y cargar la mercadería antes de comenzar la ruta, garantizando que el vehículo esté en óptimas condiciones y que los productos se transporten de manera segura y ordenada. | | | | |
| 3. Obtener los remitos y facturas y verificar que haya coherencia entre las listas de carga y la mercadería en el camión. | | | | |
| 4. Manejar el camión y realizar el reparto de productos en la ruta que corresponda. | | | | |
| 5. Cuidar el camión y la mercadería durante el transporte y las entregas, asegurando que tanto | | | | |

el vehículo como los productos se mantengan en buen estado y sin daños.

6. Tomar nuevos pedidos de los clientes, mediante el teléfono móvil el vendedor se comunica con los clientes.

7. Cobrar a los clientes registrando adecuadamente las transacciones, para asegurar la correcta liquidación de ventas y mantener el flujo de caja de la empresa.

8. Buscar nuevos clientes mediante la prospección y visitas comerciales, para aumentar las oportunidades de venta.

9. Tomar decisiones sobre el manejo del tiempo y las visitas a clientes, optimizando la ruta y los tiempos de entrega para mejorar la eficiencia y cumplir con los objetivos de venta.

10. Conservar la relación con los clientes para asegurar un flujo continuo de ventas.

11. Promocionar productos nuevos a los clientes durante las visitas, informándoles sobre las novedades y fomentando la compra de productos adicionales.

12. Mantener una buena relación con los clientes, enfocándose en la comunicación efectiva, el respeto y la paciencia, incluso en situaciones de presión.

13. Trabajar para conseguir el objetivo de ventas establecido por la compañía, ya que esto beneficia de manera mutua al trabajador y a la empresa.

14. Regresar a la empresa y entregar el dinero cobrado con las devoluciones para su control y liquidez en el área de administración.

15. Rendir cuentas en la administración proporcionando toda la documentación y reportes necesarios sobre las transacciones realizadas y el estado de la mercadería.

REQUERIMIENTOS GENERALES

- | | | | |
|------------------------|------------------------------|---|---|
| • Varón | • Ser responsable de familia | • Lugar de residencia de preferencia San Juan | • Condición física optima |
| • Edad de 25 a 45 años | • Disponibilidad Full Time | • Tener movilidad propia | • Carnet de conducir de preferencia profesional |

REQUERIMIENTOS FISICOS

- **Buena condición física general:** sin lesiones previas.
- **Esfuerzo físico:** Cargar y descargar mercancías pesadas, permanecer de pie por períodos prolongados, y conducir vehículos por largas distancias.
- **Materiales y herramientas utilizados:** el camión asignado para el transporte de productos y la documentación y herramientas tecnológicas como: Remitos, facturas, y el dispositivo móvil para registrar y verificar pedidos y transacciones.

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Nivel académico: Secundario completo (no excluyente).

Conocimientos específicos: Conocimientos básicos en manejo de vehículos, técnicas de ventas, manejo de dinero y atención al cliente.

Experiencia previa:

- **Tipo de experiencia:** En reparto, ventas, manejo de dinero y atención al público. La estabilidad laboral en trabajos anteriores es importante.

- **Tiempo mínimo:** dos años de experiencia en una misma empresa.

Adaptabilidad al puesto: El vendedor debe adaptarse a situaciones de presión como problemas de tráfico, discrepancias con clientes, horarios de trabajo que pueden variar, variedad de condiciones climáticas. Además, debe ajustar las estrategias de ventas para promocionar productos según las diferentes expectativas de los clientes, ofreciendo un servicio personalizado.

Iniciativa Requerida

El vendedor de reparto debe mostrar una alta capacidad de iniciativa para gestionar su ruta y tiempo de manera eficiente, adaptándose a los horarios laborales y las demandas de los clientes. Debe ser proactivo en la búsqueda de nuevos clientes y en la promoción de nuevos productos, así como en la resolución de problemas que puedan surgir durante el reparto.

Aptitudes Requeridas

- Responsabilidad y confiabilidad.
- Honestidad
- Puntualidad
- Organización y gestión del tiempo.
- Atención
- Competitividad
- Flexibilidad
- Asertividad: implica la comunicación efectiva y defender los propios derechos y opiniones mientras se respeta los de los demás
- Relaciones interpersonales: Habilidad para mantener buenas relaciones con los clientes, resolver quejas y asegurar la satisfacción del cliente.
- Resiliencia y manejo del estrés: Capacidad para trabajar bajo presión, adaptándose a los desafíos diarios y manteniendo la calma en situaciones difíciles.
- Buena presencia.

RESPONSABILIDADES

- **Material, Herramientas o Equipo:** El vendedor es responsable de la mercadería que transporta y del vehículo. Debe cuidar y mantener el camión en buen estado, ordenado y limpio durante toda su labor.
- **Dinero y documentos:** Manejo y custodia de dinero recaudado de las ventas, asegurando su correcta rendición al finalizar la jornada. Se debe cuidar la documentación correspondiente en cada cobro y registrar cada venta realizada para prevenir errores en la liquidación.
- **Relaciones internas:**
 - Supervisores de ventas: Estos facilitan consejos o directrices diarias sobre cómo mejorar las ventas antes de que comiencen con el recorrido. Están disponibles para asistir en casos de

contratiempos con los clientes o con el vehículo. Supervisan que los vendedores logren los objetivos de ventas.

- Área de Depósito: Coordinación con el personal de esta área para cargar la mercadería en el camión y volver a guardar las devoluciones.

- Área de Administración: Al regresar diariamente a la empresa, los vendedores son recibidos por los administradores, quienes llevan a cabo el control y liquidación de la mercancía vendida, la cual se registra con sus documentos correspondientes.

- Área de Recursos Humanos: Encargada de proporcionar la indumentaria de trabajo para los vendedores, así como los incentivos, obsequios en ocasión de cumpleaños o sorteos que se realizan para mejorar el clima laboral.

- **Relaciones externas:**

- **Clientes**: Realizar visitas periódicas para la entrega de productos y la promoción de nuevos artículos. Mantener una comunicación efectiva y cordial con estos, brindando una atención al cliente, cuidando la relación con los mismos.

- **Toma de Decisiones**: El vendedor tiene la autonomía para tomar decisiones independientes que no requieren consulta constante con un supervisor como, por ejemplo: modificación o ajuste de la ruta de visitas a los clientes, la priorización de la atención a un cliente sobre otro, la posibilidad de permitir un pago diferido de algunos productos para su posterior cobro, etc.

- **Tipo de Supervisión que Recibe el Puesto**: requiere de autonomía. El supervisor proporciona directrices generales y apoya en situaciones complejas, pero el vendedor de reparto maneja de manera independiente la ejecución de sus tareas diarias, como el manejo del vehículo, el trato con los clientes, y la gestión de la mercadería y del dinero.

• **Resolución de Problemas:** Los problemas comunes incluyen tratar con clientes insatisfechos, abordar discrepancias en precios o calidad de la mercadería, dificultades para alcanzar los objetivos de ventas y solucionar problemas logísticos como el tráfico o la accesibilidad. El vendedor de reparto debe ser capaz de manejar estas situaciones de manera eficaz, utilizando habilidades de comunicación para resolver conflictos y recurriendo al supervisor solo cuando sea necesario.

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

1. Seguridad de Otros: Nivel de Riesgo moderado. Las acciones del vendedor de reparto pueden causar accidentes a terceros si no se siguen los protocolos de seguridad vial.

2. Condiciones de Trabajo:

- Riesgos: Exposición a accidentes de tráfico, lesiones musculares y potencial exposición a robos de mercadería o dinero.
- Entorno físico: en la calle, y en instalaciones de la empresa.
- Condiciones Ambientales: Exposición a variables climáticas, porque la labor se realiza predominantemente al aire libre y está expuesto a niveles diferentes de ruido debido al tráfico y al uso del vehículo.

COMPETENCIAS REQUERIDAS

| | Niveles Requeridos | | | |
|--|--------------------|---|---|---|
| Competencias Cardinales | A | B | C | D |
| Responsabilidad | | | | |
| Integridad | | | | |
| Respeto | | | | |
| Competencias Específicas | | | | |
| Comunicación Efectiva | | | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo | | | | |
| Orientación al cliente | | | | |
| Perseverancia en la consecución de objetivos | | | | |
| Orientación a Resultados | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Comparación entre perfil de puesto vigente de la empresa y perfil de puesto sugerido

Para presentar los resultados de esta investigación, se comparó el perfil que actualmente dispone la empresa (ver Anexo 4) con el perfil sugerido en este trabajo, utilizando una tabla comparativa (Tabla 3) que permite visualizar los distintos elementos que componen ambos perfiles. Este método facilita la identificación de diferencias clave y áreas de mejora; por ejemplo, el perfil actual carece de elementos esenciales como los requisitos generales, físicos, responsabilidades, condiciones de trabajo, adaptabilidad, iniciativa, aptitudes y competencias cardinales. Todos estos aspectos se detallan y especifican en el perfil propuesto. Una actualización importante fue la inclusión de requisitos de responsabilidad, que no estaban especificados en el perfil de la empresa; aquí se determinan, las relaciones internas y externas, el tipo de supervisión, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Tabla 3.

Comparación del perfil vigente con el perfil sugerido.

| Aspecto | Perfil de puesto vigente | Perfil de puesto sugerido |
|--------------------|--|--|
| Horario de trabajo | Lunes a sábado de 6:00 a 14:00, jueves a sábado de 17:00 a 21:00. Domingo de 7:00 a 14:00. | Lunes a sábado, comienza a las 6:00, los domingos a partir de las 07:00 y se extiende hasta la finalización de la ruta diaria, que generalmente oscila entre las 14:00 y las 17:00 horas. |
| Misión de puesto | Venta y reparto. | Venta y reparto, se destaca la importancia de la atención al cliente y cumplir con el objetivo de ventas. |
| Funciones y Tareas | Solo describe de manera general las tareas principales. | Se especifican tareas como; revisar, ordenar y limpiar el camión diariamente, buscar nuevos clientes, tomar decisiones sobre el manejo del recorrido y las visitas a clientes. Promocionar productos nuevos, trabajar para conseguir el objetivo de ventas y el cuidado de la mercancía y el vehículo. |

| Aspecto | Perfil de puesto vigente | Perfil de puesto sugerido |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|
| Requerimientos Generales | No especificado | Edad, movilidad propia, ser responsable de familia, lugar de residencia, etc. |
| Requerimientos Físicos | No especificado | Condición física, esfuerzo físico y materiales utilizados. |
| Adaptabilidad al puesto | No especificado | Situaciones de presión a las que debe adaptarse el vendedor. |
| Iniciativa y Aptitudes Requeridas | No especificado | Se detalla cada una respectivamente. |
| Responsabilidades | No especificado | Material, herramientas, dinero, relaciones internas y externas, toma de decisiones, tipo de supervisión que recibe el puesto y resolución de problemas. |
| Condiciones en el ambiente de trabajo | No especificado | Seguridad de otros, riesgos, entorno físico y condiciones ambientales. |

| Aspecto | Perfil de puesto vigente | Perfil de puesto sugerido |
|--------------------------|--|---|
| Competencias Cardinales | No especificado | Responsabilidad, Iniciativa y Respeto |
| Competencias Específicas | Comunicación Efectiva, Trabajo en Equipo, Trabajo bajo presión, Orientación a resultados y Toma de decisiones. | Comunicación Efectiva, Trabajo bajo presión, Orientación al cliente, Perseverancia en la consecución de objetivos y Orientación a Resultados. |

Fuente: Elaboración propia.

En el perfil propuesto, a diferencia del actual, se incluye una fecha de análisis para registrar cuándo se realizó y una fecha de expiración que los administradores pueden considerar para la próxima actualización. La misión del puesto también se revisó, haciéndola más completa, y el horario de trabajo fue ajustado, ya que en el perfil de la empresa se establece un horario fijo, cuando en la actualidad es variable. Respecto a las funciones y tareas, se puntualizan quince en lugar de las ocho generales del perfil actual. Se buscó que estas sean más detalladas, precisas y abarquen toda la jornada laboral del vendedor.

En cuanto a las competencias específicas, hay acuerdo entre los dos perfiles, en las competencias de comunicación efectiva, trabajo bajo presión y orientación a resultados. Sin embargo, hay desacuerdo en cuanto a las competencias de Toma de decisiones y Trabajo en equipo. Se descartó la competencia de Toma de decisiones debido a que las elecciones que pueden tomar los vendedores son básicas como; el orden de visita a los clientes y modificar la ruta según el tráfico o la urgencia de los clientes. Es decir, no son juicios que impliquen un cambio importante, cuando requiere tomar una determinación grande, ellos le consultan a su supervisor para pedir permiso.

Generalmente ellos tienen la ruta ya establecida desde el principio, la empresa les proporciona toda una logística en la cual, ellos solo se acomodan a esta, sin realizar grandes cambios, solo pequeñas variaciones sobre ese orden ya constituido.

El trabajo de los vendedores es principalmente individual, ya que cada uno tiene su propia ruta y zona específica de trabajo. No forman parte de un equipo y no interactúan con otras áreas de la organización. Por lo tanto, la competencia de trabajo en equipo no se considera para el perfil propuesto. El objetivo de ventas es individual, por lo que cada vendedor debe esforzarse por alcanzar sus metas de manera independiente.

Las competencias que se incorporan y que no están presentes en el perfil vigente son; Perseverancia en la Consecución de Objetivos y Orientación al Cliente, según el diccionario de competencias de Alles (2015). La perseverancia es fundamental para alcanzar las metas de ventas, ya que requiere firmeza y constancia en la ejecución, así como la capacidad de insistir cuando sea necesario y mantener un comportamiento constante para lograr el objetivo. Por otro lado, la orientación al cliente es crucial para interpretar sus necesidades, resolver sus problemas, atender sus inquietudes y brindarles asesoramiento. Durante las entrevistas, muchos vendedores mencionaron que el trato con los clientes es la parte más desafiante de su trabajo, por lo que establecer relaciones sólidas con ellos es fundamental.

Propuesta de Rediseño de la Batería Psicotécnica

Para alcanzar el objetivo específico de proponer un rediseño de la batería psicotécnica en base al análisis del puesto de vendedor de reparto, se llevó a cabo un análisis del psicotécnico actualmente utilizado por la empresa. Este análisis se realizó a partir de la experiencia obtenida en la administración de estas pruebas a los nuevos postulantes para el puesto de vendedor de reparto, así como de la elaboración de los correspondientes informes psicológicos. La batería psicotécnica vigente está compuesta por las pruebas de; Dibujo de la Figura Humana, Persona Bajo la Lluvia, Test de Wartegg y el Test DISC. Estas pruebas aplicadas resultan demasiado generales, lo que es una

limitación para evaluar con precisión las competencias clave y los requisitos específicos del puesto de vendedor de reparto.

En la aplicación del test DISC en el frigorífico, se han identificado dificultades, principalmente por barreras culturales en el vocabulario utilizado. Algunas palabras de las opciones múltiples no son conocidas por los candidatos, lo que los lleva a consultar un diccionario o elegir respuestas al azar, afectando la validez de los resultados. Al ser una prueba de autoevaluación, algunos candidatos tienden a responder de forma que consideren más favorable para el puesto en lugar de reflejar su verdadero comportamiento, lo cual puede sesgar los resultados. Además, la información proporcionada por esta prueba es general y no específica para evaluar las competencias requeridas en un vendedor de reparto. Este desajuste entre las evaluaciones y las exigencias del puesto generaba dificultades a la hora de identificar a los candidatos más idóneos. Por ello, se determinó modificar las técnicas de evaluación para hacer la batería psicotécnica más específica y precisa.

Para la conformación de una nueva batería de evaluación psicológica, se procedió a un análisis detallado de la información recolectada en el presente trabajo, basándose en el nuevo perfil del puesto de vendedor de reparto. Este perfil incluyó una revisión de los requisitos, competencias, responsabilidades y tareas propias del cargo. A partir de este análisis, se identificaron áreas de mejora en el psicotécnico. Posteriormente se realizó una búsqueda de pruebas psicotécnicas que se enfocarán exclusivamente en los requisitos del puesto y en las competencias demandadas. Así, se propuso la inclusión de nuevas herramientas, tales como la Entrevista por Incidentes Críticos, el Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) y el Inventario de Cociente Emocional (EQ-i). Estas pruebas permitirán evaluar de manera más eficaz aspectos clave como la capacidad de resolución de problemas en situaciones críticas, la adecuación de la personalidad al rol de ventas y el manejo de las emociones, todas competencias fundamentales para el éxito en el puesto de vendedor de reparto. A continuación, se presentarán los fundamentos para la incorporación propuesta de cada

técnica, junto con una breve explicación de su objetivo, método de evaluación y administración.

Siguiendo las recomendaciones del estudio de Blum et al. (2015), una evaluación psicotécnica debe incluir la valoración de competencias, para lo cual la Entrevista por Incidentes Críticos resulta un método adecuado. Esta entrevista analiza el comportamiento del entrevistado restringiendo a un contexto o situación-problema puntual, esto hace que la persona este obligada a responder con un repertorio específico de actitudes, así se podrá determinar la efectividad o no del individuo frente a la tarea particular, que requiera de comportamientos similares, como, por ejemplo, en una situación de venta.

En la entrevista por incidentes críticos, el entrevistado aporta situaciones-problema que corresponden a las experiencias del entrevistado, aunque también el entrevistador puede realizar una simulación sobre otras situaciones no vivenciadas para alcanzar los mismos fines. El estudio propone que para indagar la disposición general para la venta con esta entrevista se debe ubicarlo al postulante ante una situación problemática actual o vivenciada y que su solución requiera de rasgos como independencia, apertura, dinamismo y flexibilidad. En su respuesta el candidato debe proponer una solución que requiera un comportamiento de búsqueda autónoma de acción y evaluación (independencia), además que realice la indagación de varias alternativas de solución en lugar de pocas (dinamismo y flexibilidad) y de igual manera, que incluya la negociación con diferentes personas en contextos distintos (apertura). Es aconsejable que esta situación problemática tenga suficiente complejidad para exigir una respuesta completa y así poder detectar los rasgos de personalidad mencionados. La ausencia de alguna de estas características probablemente no augure un buen pronóstico en cuanto a la presencia de la Disposición General para la Venta que se corrobora con tendencias contrarias a un individuo independiente, como sedentarismo, timidez, vergüenza social, baja autoestima, inflexibilidad ante la novedad y el apego a la

rutina. Todo lo anterior debido a la falta de atrevimiento y de apertura al cambio. (Blum et al., 2015).

La Disposición General para la Venta (DGV) se refiere a las características personales y competencias que predisponen a una persona para tener éxito en roles de ventas. Incluye aspectos como la empatía, la capacidad de persuasión, la sociabilidad, la resiliencia, la orientación al logro y la adaptabilidad. Estos elementos facilitan las interacciones con los clientes, la concreción de ventas y el cumplimiento de objetivos comerciales, esenciales para el desempeño efectivo en puestos de ventas. Para evaluar precisamente este índice se plantea el uso de la técnica, Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV), la cual fue diseñada para dicho fin y podría ser aplicada en el proceso de selección a nuevos candidatos para el puesto vendedor de reparto. Este instrumento proviene de Centre de Psychologie Appliquée, París, 1977, pero dispone de baremos en la Argentina a partir de la adaptación española realizada por Nicolas Seisdedos y Agustín Cordero, del Departamento de I+D+i de TEA Ediciones (ECPA, 2016). La prueba contiene 87 preguntas que presentan situaciones tanto profesionales como de la vida cotidiana, algunas sencillas y otras más complejas, donde el individuo puede proyectarse eligiendo la opción que le parezca más apropiada. La mayoría de las respuestas tienen tres alternativas. La prueba mide nueve dimensiones de personalidad primarias; comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad. Asimismo, evalúa la Disposición General para la Venta (DGV), cuyos puntajes se expresan en una escala de 1 a 10, donde los valores medios (5 y 6) representan niveles aceptables en el rasgo evaluado y los valores extremos indican una tendencia significativa hacia la disminución (1 o 2) o el aumento (9 o 10) de dicho rasgo. Puntajes altos tanto en la variable DGV como en algunas de las variables de segundo orden que la acompañan son indicadores de la presencia de características de personalidad deseables para el desempeño en actividades de venta u otras relacionadas.

A continuación, se definen de manera concisa las variables medidas por el IPV: Comprensión, que incluye la empatía, la objetividad y la intuición, y la capacidad de integrar un evento dentro del contexto propio; Adaptabilidad, que se refiere al ajuste rápido a personas y situaciones diversas, la flexibilidad y la facilidad para actuar de manera mimética; Control de sí mismo, que implica la gestión del potencial intelectual, psicológico y físico, pudiendo ocultar sentimientos eficientemente. Igualmente evalúa: la tolerancia a la frustración, que concierne, la disposición para soportar situaciones frustrantes y comprender los fracasos; Combatividad, que refleja la inclinación a entrar en conflicto y lidiar con desacuerdos; Dominancia, que alude a la voluntad de influenciar a los demás; Seguridad, que incluye autoconfianza y el interés por lo novedoso con la disposición a asumir riesgos; Actividad, que se relaciona con la inclinación por la actividad deportiva; y Sociabilidad, que se enfoca en la facilidad para establecer contactos, que muestra la preferencia por la compañía y la sensibilidad hacia las relaciones humanas.

Estos rasgos se agrupan en dos factores principales: Estilo Receptivo de Venta, que se compone de las dimensiones: Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo y Tolerancia a la frustración. El Estilo Agresivo de Venta, que se refiere al manejo eficaz de situaciones conflictivas, la búsqueda de la competencia y una actitud dominante y segura. Se compone de las variables: Combatividad, Dominancia, Seguridad y Actividad.

Además, hay una variable llamada DGV, que es un índice que proporciona una estimación general de la disposición de la persona para llevar a cabo una venta. La prueba está diseñada para evaluar a adolescentes y adultos, y se puede administrar tanto de forma individual como grupal (Sauan, 2020).

Teniendo en cuenta que las interacciones entre los vendedores y los clientes con frecuencia se enfrentan a discrepancias, los vendedores entrevistados refirieron que una parte difícil de su trabajo es el trato con los clientes exigentes, quienes suelen presentar quejas por la calidad, los precios o la urgencia del pedido. Además, la presión

de cumplir con múltiples clientes simultáneamente genera situaciones en las que los clientes se muestran poco tolerantes y, en ocasiones, propinan malos tratos a los vendedores. En este contexto, todos los entrevistados coincidieron en que una habilidad fundamental para desempeñar su labor de manera efectiva es la paciencia para lidiar con clientes demandantes. Debido a esto se recomienda que en la evaluación a los nuevos candidatos realizar una evaluación sobre inteligencia emocional para determinar que postulantes están mejor aptos para afrontar estas situaciones. Los estudios de Sauan (2020) determinaron que, en el momento de realizar una venta, es necesario que el vendedor disponga de inteligencia emocional, que le permita tener una interacción efectiva con el cliente para que esta transacción sea comunicativa, orientadora e interactiva. La inteligencia emocional (IE) se puede definir como:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones proviniendo un crecimiento emocional e intelectual (Mesa, 2015, como se cita en Prada y Arango, 2020, p. 21)

Para evaluar la IE en los postulantes al puesto vendedor de reparto se propone: el Inventario de Cociente Emocional (EQ-i) es una técnica psicométrica diseñada para evaluar la inteligencia emocional, mide diversas competencias emocionales y sociales que influyen en el comportamiento y en la capacidad para afrontar las demandas y presiones del entorno. Mikulic et al. (2022) obtuvieron evidencias favorables de confiabilidad, validez convergente y discriminante en este test para Argentina, en la adaptación de Regner (2008). Una evaluación sobre IE es importante para captar a aquellos candidatos que puedan adaptarse a los desafíos del puesto. Este instrumento evalúa cinco dimensiones emocionales clave: la comprensión de las propias emociones (intrapersonal), la conexión con las emociones de los demás (interpersonal), la flexibilidad emocional (adaptabilidad), el control del estrés y los impulsos, y una visión positiva de la vida (humor general).

Con base en esta investigación, se propone una batería psicotécnica compuesta por el Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV), el Inventario de Cociente Emocional (EQ-i), el Test de la Persona Bajo la Lluvia y la Entrevista por Incidentes Críticos. Esta combinación busca proporcionar una evaluación integral y más precisa de los candidatos.

Discusión

Respecto al objetivo general de la investigación, que fue analizar el perfil del puesto vendedor de reparto enfocado en competencias para un frigorífico de la provincia de San Juan, se logró precisar las características del cargo, con sus tareas y funciones, los requerimientos generales, físicos, intelectuales, las responsabilidades que conlleva, las condiciones del ambiente laboral y las competencias cardinales y específicas.

Se concluye que el perfil de puesto de vendedor de reparto requiere una actualización significativa. En la actualidad, los perfiles deben revisarse y adaptarse continuamente para responder a las transformaciones y demandas del mercado (Mondy, 2010). Contar con un perfil de puesto actualizado es crucial tanto para los trabajadores, que necesitan claridad sobre sus tareas, como para los supervisores, quienes requieren un marco de expectativas y requisitos bien definidos (Varela, 2013). El perfil vigente no describe con precisión los aspectos fundamentales del cargo y resulta incompleto si se contrastan sus características con las recomendaciones de los autores revisados en este trabajo. Diversos especialistas destacan la importancia de un perfil que detalle aspectos clave, como las dificultades comunes en el desempeño y la resolución de problemas, el tipo de supervisión que recibe el trabajador, las responsabilidades sobre materiales y herramientas, las relaciones internas y externas, y el nivel de autonomía en la toma de decisiones, todos elementos esenciales para una descripción completa (Chiavenato, 2011; Pereda y Berrocal, 2001).

Al analizar las carencias del perfil actual, se advierte la falta de elementos que Mondy (2010) recomienda, como la inclusión de una fecha de vencimiento del perfil que motive revisiones periódicas. Otro elemento fundamental que debería incorporarse son las descripciones de las condiciones ambientales de trabajo. Pereda y Berrocal (2001) sugieren especificar el tipo y frecuencia de esfuerzo físico, los riesgos inherentes al puesto y la evaluación de seguridad para otras personas. En el mismo sentido, los estudios de Jaqui Marin (2018) y Arioni D'Andrea et al. (2014), señalan que un perfil

adecuado debe detallar competencias cardinales y específicas, responsabilidades y condiciones físicas y ambientales, para que resulte completo y bien estructurado.

Otros detalles del perfil de la empresa están desajustados, como el horario de trabajo, que no refleja la realidad del puesto, y la misión del cargo, que omite la importancia de cumplir con objetivos de ventas, un factor clave que guía y motiva a los trabajadores. Además, las competencias requeridas no se ajustan a las actividades actuales del empleo. Las entrevistas realizadas revelaron tareas y funciones que no están documentadas en los perfiles oficiales. Sumado a esto, las características deseadas en los candidatos son conocidas por los analistas de recursos humanos, pero estas tampoco estaban registradas formalmente en las descripciones del puesto.

La correcta actualización de los perfiles es una tarea fundamental que debe garantizarse a través de revisiones programadas (Fernández - Ríos, 1995). Por añadidura, los perfiles bien definidos facilitan un proceso eficiente de reclutamiento, selección y contratación, permitiendo identificar y retener a los mejores candidatos (Bohlander & Snell, 2008). También resultan útiles para identificar necesidades de capacitación y facilitar procesos de evaluación de desempeño (Varela, 2013).

Contar con un perfil de puesto basado en competencias ofrece importantes beneficios. Por un lado, permite evaluar a los candidatos en procesos de selección desde un enfoque centrado en competencias, superando la metodología tradicional basada solo en rasgos de personalidad, lo que facilita predecir un desempeño superior en el puesto (Spencer & Spencer, 1993). Por otro lado, aplicar un modelo de gestión por competencias en la empresa mejora la selección, evaluación y capacitación del personal al enfocarse en competencias específicas que predicen un buen rendimiento. Esto optimiza la productividad, alinea las capacidades de los empleados con los objetivos organizacionales y fomenta un clima positivo que aumenta la satisfacción y retención del talento (Alles, 2015).

El último objetivo particular es proponer un rediseño de la batería psicotécnica en base al análisis del puesto de vendedor de reparto, ya que, al contar con este nuevo

perfil, se pueda refinar el criterio de selección de nuevos vendedores y lograr una mejor adecuación de estos a sus tareas, reduciendo así la rotación de personal actual. Se observó que en la empresa para la selección de nuevos candidatos a este puesto se les administra las técnicas de: Dibujo de la figura humana, Persona bajo la lluvia, Test de Wartegg y Test DISC. Aunque estas técnicas son ampliamente utilizadas en el ámbito laboral (Negrón Cermeño, 2021), la experiencia al administrar la batería actual permitió concluir que los resultados obtenidos no se adecuaban a las necesidades específicas de la empresa ni al perfil del puesto de vendedor de reparto. La batería en uso consta de tres pruebas proyectivas y una prueba psicométrica.

En relación con el Test del Dibujo de la Persona Humana (DFH), este puede proporcionar información sobre la personalidad, la autoimagen y los aspectos emocionales del individuo. Sin embargo, no es la opción más adecuada para la selección de nuevos vendedores, ya que no evalúa competencias y habilidades específicas requeridas para el puesto. La técnica de la Persona Bajo la Lluvia, por su parte, revela características de la personalidad como la resiliencia, la estabilidad emocional, la respuesta ante situaciones adversas y la forma en que el individuo maneja los conflictos. Es útil para evaluar la conducta del candidato en condiciones difíciles (Negrón Cermeño, 2021), lo cual es relevante para el puesto de vendedor de reparto, que puede implicar enfrentar imprevistos o tratar con clientes en situaciones complicadas.

En cuanto al Test de Wartegg, proporciona una visión amplia de la personalidad, incluyendo información sobre el rendimiento individual y la respuesta a problemas específicos (Negrón Cermeño, 2021). Aunque es útil, podría ser sustituido por una herramienta más específica que reduzca el tiempo de administración y aborde competencias relevantes para el puesto. La evaluación general que ofrece no se alinea completamente con las tareas del vendedor de reparto, por lo que se considera que una técnica más adecuada podría reemplazarlo. Además, dado que el tiempo disponible

para realizar evaluaciones en la empresa es limitado, es preferible utilizar técnicas más pertinentes para agilizar el proceso de selección.

Respecto al Test DISC, se trata de una herramienta psicométrica que evalúa el comportamiento en diversas situaciones, útil para identificar el estilo de comunicación, motivaciones, habilidades de liderazgo y áreas de mejora, lo cual permite predecir el ajuste del candidato a ciertos roles y equipos de trabajo (Filipuzzi, 2017). Sin embargo, su aplicación presenta dificultades debido a barreras culturales y no evalúa específicamente las competencias de un vendedor de reparto.

Como conclusión, después de analizar la batería actual y explorar alternativas para su mejora, se propone implementar la siguiente batería psicotécnica: Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV), Inventario de Cociente Emocional (EQ-i), Test de la Persona Bajo la Lluvia y la Entrevista por incidentes críticos. Esta combinación permite integrar la evaluación de técnicas psicométricas, una prueba proyectiva y una valoración de competencias. De esta manera se proporciona una valoración más completa y precisa de los candidatos. El orden de aplicación sugerido se basa en los estudios de Pérez Jáuregui et al. (2015), quienes recomiendan iniciar con pruebas más estructuradas, como el IPV y el EQ-i, debido a su carácter psicométrico y objetivo, lo cual ayuda a crear un entorno de evaluación definido para el candidato. Posteriormente, se recomienda avanzar hacia pruebas menos estructuradas y más proyectivas, como el Test de la Persona Bajo la Lluvia, para explorar aspectos más profundos de la personalidad del evaluado.

Otra recomendación para la empresa una actualización del perfil de puesto de todos los otros cargos restantes de la organización, debido a que esta tarea es de suma importancia, tal como se ha defendido a lo largo de este estudio y, además, que esta nueva edición añada los aspectos que se indagaron en esta investigación, incluyendo las competencias específicas para cada puesto para que esa descripción sea completa y útil para los trabajadores y la empresa. Se recomienda elaborar un Manual de Funciones óptimo para la empresa, debido a que es la base fundamental para que el

trabajador cumpla con sus responsabilidades de una manera adecuada y por ende su rendimiento laboral será alto. (Roque & Márquez, 2024).

Además, se propone la definición de un sistema de gestión por competencias. Para esto la organización necesita reforzar y volver a utilizar el modelo de competencias, ya que en el manual de puestos que posee es del año 2012 y después de eso cuentan con el perfil de puesto del vendedor de reparto realizado en el 2017. Según Alles (2015), la implementación del modelo requiere una serie de etapas dentro de un proceso que comienza con la definición de las competencias, desglosadas en diferentes niveles. Luego se preparan los diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas. Posteriormente se asignan estas competencias a cada puesto y se realiza un inventario para determinar las brechas existentes. Después de completar el modelo de competencias, los tres pilares clave para su implementación son Selección, Desempeño y Desarrollo.

Finalmente, entre las limitaciones que presenta este estudio se pueden mencionar: el tamaño reducido de la muestra, ya que se entrevistaron a solo 6 de los 25 vendedores de reparto, lo cual puede restringir la generalización de los resultados a toda la población. Además, la entrevista al gerente general, quien tiene la última palabra en el proceso de selección, no pudo llevarse a cabo, lo que limitó una visión más completa desde la alta dirección. El enfoque cualitativo utilizado puede restringir la obtención de datos cuantificables y comparables a otros estudios similares. En cuanto al rediseño de la batería psicotécnica, este se basó en observaciones y experiencias, pero no se realizaron pruebas piloto ni validaciones estadísticas, lo que representa una limitación metodológica, por lo tanto, es una propuesta para la empresa. También es posible que el muestreo intencional de los entrevistados introduzca sesgos, ya que las experiencias particulares de los seleccionados pueden no ser representativas de toda la población. A esto se le suma que, si bien se logró una triangulación parcial al incorporar las perspectivas de los supervisores y analistas de recursos humanos, la falta de información desde otros actores clave, como el gerente general y los clientes, podría

haber limitado una visión aún más amplia del puesto y sus exigencias. Por último, las entrevistas se realizaron en un corto periodo de una semana, lo que podría haber limitado la capacidad de captar cambios o tendencias en las condiciones del puesto o en las opiniones de los participantes.

Anexos

Anexo 1: “Entrevista a los Vendedores de Reparto”

1. Describa cómo es un día de trabajo, ¿Cuáles son las funciones, actividades y tareas que realiza?
2. Durante tu labor, ¿Se presentan situaciones de presión? En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿Cómo son esas situaciones y con qué frecuencia se producen? ¿Cómo pudiste resolver estas situaciones problemáticas y cuáles son los problemas comunes que pueden surgir?
3. ¿Le exigen ser rápido para las tareas? ¿Se le asigna un tiempo determinado para realizar sus tareas?
4. ¿Qué zonas son las que recorre para hacer el reparto?
5. ¿Reporta a alguien sus actividades o los resultados de este?
6. En su labor ¿Usted tiene responsabilidades a cargo? ¿Cuales? ¿Es responsabilidad suya buscar nuevos clientes?
7. ¿Usted toma dediciones en su puesto? ¿Cuales? ¿Qué decisiones toma usted cuando no está su jefe inmediato?
8. ¿Cuáles cree usted que son las habilidades necesarias para cubrir el puesto de vendedor de reparto? ¿Cómo describiría la personalidad ideal de un vendedor de reparto?
9. ¿Le piden que sea estratégico para posicionar los productos en nuevos lugares? ¿Usted debe promocionar el producto y buscar nuevos clientes?
10. Entre todas las tareas que realiza, ¿Cuál crees que es la más importante para tu supervisor?
11. ¿Cuáles serían las actividades más fáciles y las más dificultosas de su labor?
12. ¿Se le ocurre otra información que le parezca importante compartir?

Anexo 2: “Entrevista a los Supervisores de Ventas”

1. ¿Cuáles son las habilidades necesarias que debe tener un vendedor de reparto?
2. ¿Cómo describiría la personalidad ideal que se busca para un vendedor de reparto?
3. ¿Cómo es una jornada laboral de un vendedor de reparto? ¿Qué actividades realiza?
4. ¿Los vendedores deben enfrentar situaciones de presión? ¿Cuáles son las situaciones problemáticas más frecuentes que se presentan?
5. ¿Ante situaciones problemáticas recurren a su ayuda? ¿Pueden resolver situaciones ellos por su cuenta?
6. ¿Cómo toman los pedidos los vendedores?
7. ¿Cómo son los primeros días de trabajo de un vendedor?
8. ¿Cuáles son los criterios para designar al vendedor la zona a recorrer?
9. ¿Los vendedores toman decisiones en su labor? ¿Cuales?
10. ¿Cuáles son las responsabilidades que usted delega a los vendedores?
11. ¿Se les asigna un tiempo determinado a los vendedores para que estos realicen sus tareas?
12. ¿Usted fija objetivos para que se cumplan en un tiempo determinado?
13. Para usted ¿Es importante que el vendedor de reparto tenga una comunicación eficaz? Es decir: que sea capaz de expresarse de manera precisa y coherente en su mensaje y que sea apto para escuchar a los demás.
14. ¿Qué es lo que espera usted en cuanto al trato de los clientes? ¿Cuáles son los problemas que pueden surgir con estos? ¿Cómo se solucionan?
15. ¿Se les otorga algún tipo de reconocimiento a los vendedores por su labor? En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para el mismo?

16. Si usted fuera el encargado de seleccionar al personal nuevo para ocupar el puesto vendedor de reparto, que aspectos le parecen importantes para una persona que se postula para ocupar el puesto, ¿Cuáles son los criterios de su selección?
17. ¿Qué tipos de personas o de personalidad cree que no podrían ser aptos para la labor de vendedor?
18. ¿Se le ocurre otra información que le parezca importante compartir?

Anexo 3: “Entrevista a los Analistas de Recursos Humanos”

1. ¿Cuáles son los requisitos principales para un postulante al puesto de vendedor de reparto?
2. ¿Qué experiencia se busca en los postulantes?
3. ¿Se les otorga algún tipo de reconocimiento a los vendedores por su labor? En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿qué aspectos se tienen en cuenta para el mismo?
4. ¿Cuáles son las competencias y habilidades necesarias que debe tener un vendedor de reparto?
5. ¿Cómo describiría la personalidad ideal que se busca para un vendedor de reparto?
6. ¿Qué tipos de personas o de personalidad cree que no podrían ser aptos para la labor de vendedor?
7. ¿Cuál es su criterio a la hora de aprobar una entrevista telefónica para un candidato al puesto de vendedor de reparto?
8. ¿Cuál es su criterio a la hora de aprobar una entrevista presencial para un candidato al puesto de vendedor de reparto?
9. ¿Cuál es su criterio a la hora de aprobar un psicotécnico para un candidato al puesto de vendedor de reparto?
10. ¿Cuáles son sus criterios para evaluar las referencias laborales? de los candidatos al puesto de vendedor de reparto.
11. ¿Se le ocurre otra información que le parezca importante compartir?

Anexo 4: “Perfil del Puesto de Vendedor de Reparto de la Empresa”

| PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO | | RRHH | | | |
|--|---|------------|-------|------------|-----------|
| | | Revisión 1 | | | |
| ÁREA: | VENTAS | | | | |
| SUB-AREA: | VENTAS | | | | |
| PUESTO: | VENDEDOR DE REPARTO | | | | |
| SUPERIOR DIRECTO | SUPERVISOR DE VENTAS - POLLOS | | | | |
| REPORTES | | | | | |
| MISION DEL PUESTO: | Llevar a cabo la repartición y venta de productos. | | | | |
| PRINCIPALES FUNCIONES Y TAREAS | | | | | |
| Revisión de facturas y coherencia entre listas y carga de camiones | | | | | |
| Toma de pedidos a clientes | | | | | |
| Control del estado de la mercadería | | | | | |
| Reparto y venta de mercadería | | | | | |
| Conducción del vehículo | | | | | |
| Cobranza a clientes | | | | | |
| Rendición de cuentas en administración | | | | | |
| Mantenimiento de la limpieza de la cabina del vehículo | | | | | |
| REQUISITOS DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA | | | | | |
| EDUCACION FORMAL | Secundario completo | | | | |
| CONOCIMIENTOS | Manejo de Dinero | | | | |
| | | | | | |
| EXPERIENCIA | Carga y descarga en forma manual (Importante) | | | | |
| | Ventas/ atención al <u>publico</u> (excluyentes) | | | | |
| | Conducción de camiones. Registro profesional de conducir (importante) | | | | |
| COMPETENCIAS Y HABILIDADES REQUERIDAS | | | | | |
| Competencia | Niveles Requeridos | | | | |
| | Muy Alto | Alto | Medio | Medio Bajo | No Aplica |
| Comunicación Efectiva | | | | | |
| Trabajo en Equipo | | | | | |
| Liderazgo | | | | | |
| Trabajo bajo Presión | | | | | |
| Orientación a Resultados | | | | | |
| Toma de Decisiones | | | | | |
| DEDICACIÓN HORARIA | Lunes a Sábado de 06:00 a 14:00 hs. hs. Jueves a Sabado de 17:00 a 21:00 hs. hs. Domingo de 07:00 a 14:00 hs. | | | | |

Referencias

Abdón, M. A., & Arato, F. V. (2021). *Análisis y descripción de puestos, definición de un organigrama y propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para Expreso Alex S.R.L.* [Proyecto de grado, Instituto Universitario Aeronáutico].

Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos: La Trilogía vol. 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas (1ª ed.)*. Granica.

Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3º ed.)*. Granica.

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ª ed.)*. Editorial Episteme.

Arioni D'Andrea, J., Stura Vicente, M. P., & García, S. M. (2014). *Propuesta de análisis y descripción de puestos de una empresa de la industria del plástico de la ciudad de Córdoba*. [Proyecto de grado, Instituto Universitario Aeronáutico].

Blum, G. D., Lozzia, G., Abal, F., Picón Janeiro, J., & Attorresi, H. (2015). *Factores de personalidad predictores de la disposición para la venta. Un estudio exploratorio con postulantes laborales*. Anuario de Investigaciones, Facultad de Psicología - UBA, XVI, 117-125.

Bohlander G. & Snell S. (2008). *Administración de Recursos Humanos (14º ed.)*. CENGAGE Learning.

Braun, V; Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3 (2): 77-101.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9º ed.)*. Mc Graw-Hill.

Dessler G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

ECPA (2016). *IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores* (Departamento I+D+i de TEA Ediciones, adaptadores). Madrid: TEA Ediciones

Fernández Ríos, M. (1995) *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Diaz de Santos.

Filipuzzi, C. (2017). *Ventajas y desventajas del test de personalidad DISC* [Trabajo final integrador, Universidad de Palermo].

Flores León, C. (2017). *Perfiles de puestos y calidad de atención*. Universidad Autónoma de Ica. <http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/189/1/CARMEN%20FLORES%20LEON-PERFILES%20DE%20PUESTOS%20CALIDAD%20DE%20ATENCION.pdf>

Furlani, J. B., & Lloveras, I. A. (2019). *Aspectos fundamentales de la descripción de puestos en un frigorífico de la provincia de San Juan, Argentina*. [Tesis de Grado. Universidad Católica de Cuyo]

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.a ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

iProfesional. (2023, enero 12). *Rotación por inflación: Planes sociales, flexibilidad y demanda*. <https://www.iprofesional.com/management/377729-rotacion-por-inflacion-planessociales-flexibilidad-y-demanda>

Jaime Ríos, G y Pinto Nieves, J. (2023). *Efectos de la rotación de personal en el clima organizacional de las empresas de microcrédito: una revisión sistemática*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5031/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jaqui Marín, O. M. (2018). *Elaboración del diseño de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Facultad de Negocios, Carrera de Administración.

Mikulic, I. M., Crespi, M., Caballero, R., Vizioli, N. A., & Deleersnyder, G. (2022). *Medidas de evaluación de la inteligencia emocional en Argentina: Una revisión sistemática*. *Escritos de Psicología / Psychological Writings*, 15(2), 159-170. <https://doi.org/10.24310/esplicespsi.v15i2.15127>

Mondy, R. (2010) *Administración de recursos humanos (11° ed.)*. Pearson Educación.

Morales Noriega, K. A. (2018). *Diseño de perfil de puesto basado en competencias: Revisión de la literatura* (Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en Administración). Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera de Administración.

Negrón Cermeño, O. (2021). *Las técnicas proyectivas gráficas: una estrategia válida en la Selección de Personal. Analogías Del Comportamiento*, (7). Recuperado a partir de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/analogias/article/view/4923>

Orozco Rincón, E., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., Páez, A. (2013). *Rol del psicólogo en las organizaciones*. *Revista Psicoespacios*, Vol. 7, N. 11, diciembre 2013, pp. 409-425. Disponible en <https://revistas.iue.edu.co/index.php/Psicoespacios/article/view/223>

Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*. Recuperado de https://www.academia.edu/29211459/T%C3%89CNICAS_DE_AN%C3%81LISIS_Y_D ESCRIPCI%C3%93N

Pérez Jáuregui, I., Adam, G., & Boso, R. M. R. (2023). *La evaluación psicolaboral*. Paidós.

Prada Lopera, E. T., & Arango Toloza, A. D. (2020). *Inteligencia emocional y su relación con el bienestar laboral: Una revisión documental*. Universidad de Pamplona, Facultad de Salud, Psicología.

Quiróz Zulueta, E., & Palomino, G. (2021). *Modelo de gestión por competencias basada en modelo Iceberg: para mejorar atención al usuario de la municipalidad distrital Nueva Cajamarca (1.ª ed.)*. Sapienza Grupo Editorial. ISBN 978-65-994560-1-5.

Regner, E. (2008). *Validez convergente y discriminante del Inventario de Cociente Emocional (EQ-i)*. *Interdisciplinaria*, 25(1), 29-51.
<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/67186>

Richino, S. (2000). *Selección de Personal (2º ed.)*. Paidós.

Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración (8º ed.)*. Pearson Educación.

Romero Solano, R. D., & Toscano Moctezuma, J. A. (2024). *Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de latinoamérica*. *Revista Torreón Universitario*, DOI: <https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>.

Roque Patricio, C. E., & Márquez Amaro, R. (2024). *Manual de perfiles de puestos por competencias como estrategia para reducir la rotación del personal*. *Revista Publicando*, 11(41), 12-24. <https://doi.org/10.51528/rp.vol11.id2402>

Sanabria Luna, D. F. (2009). *Diseño de perfiles de cargos basado en el modelo de competencias en Pollosan S.A.* Proyecto de trabajo de grado, Universidad Pontificia Boliviana.

Sauan, F. (2020). *Personalidad y aptitudes emocionales en profesionales de ventas directas* (Tesis de grado, Universidad Abierta Interamericana). Facultad de Psicología y Relaciones Humanas. Tutor: Dr. Ángel Elgier.

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

Trujillo, N. (2014). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. *Revista do Serviço Público*. VI BIBLIOGRAFÍA

Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación.

Zaballa Gomaríz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). *Procedimiento para el análisis de la rotación del*

personal. ACADEMO Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades,
8(1), 29–41. Recuperado a partir de
<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/429>