



El Perfil Laboral por competencias del operador en ventas de Speedy.

Nombre y Apellido del Autor: Paula Andrea Zanetta Rivarola

Nombre y Apellido del Tutor: Lidia Burde

Carrera: Licenciada en Psicología

Facultad en la que se presenta: Universidad Abierta Interamericana

Fecha: 24/ 06 /2011





RESUMEN



RESUMEN

La tesis que a continuación se presenta expone el proceso de la construcción del perfil por competencias para desempeñar el cargo de Operador en ventas de Speedy del turno noche, de la empresa OTECE Litoral SRL de Rosario – Santa Fe.

Se procede a realizar la construcción del perfil del cargo, identificando las tareas; definiendo los objetivos; registrando las funciones; y enumerando las competencias específicas para el cargo. Debido a la carencia del mismo en la empresa ya que considero que el perfil de cargo, es el punto de partida para seleccionar objetivamente a las personas que ocuparan un cargo dentro de la organización.

Las técnicas metodológicas utilizadas para el levantamiento de las competencias fueron cuantitativos y cualitativos. Esto me permitió articular diferentes niveles de análisis, donde utilice las entrevistas de eventos conductuales; el inventario de personalidad para vendedores y entrevistas semi-estructuradas a los supervisores. Pudiendo de esta forma, apreciar las diferentes acciones claves, tareas, funciones propias del cargo.

El diseño fue transaccional, utilice de muestra, no probabilista, a aquellos operadores más exitosos dentro de su cargo. Los criterios para elegir a los operadores fueron:

- que tengan una antigüedad mayor de cuatro meses en su puesto de trabajo, y
- que el objetivo de su campaña sea mayor a 75% en esos cuatro meses.

Como resultados, se expone la construcción del perfil del puesto por competencias.



AGRADECIMIENTO



AGRADECIMIENTOS

La finalización de esta tesis de grado, no es solo es el comienzo de mi carrera profesional, sino que también el término de la que fue sin duda la mejor etapa de mi vida, que estuvo marcada por grandes aprendizajes, experiencias inolvidables que dejaron huellas en mi. Y no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaré:

Primero y antes que nada, dar gracias a mi familia que siempre estuvo presente a pesar de la distancia dándome aliento y fuerzas es el transcurso de este proceso.

Mi más sincero agradecimiento a todos los que conformar OTECE Litoral SRL ya que dentro de los ámbitos que a cada uno le competen han colaborado sin ponerme ningún impedimento.

Un agradecimiento especial a Laura Lezcano, profesora de Metodología de la investigación, por los momentos en los que más que un profesora se comportó como un amiga aconsejándome en el diseño de la investigación.

A Eugenio Loughlin por la colaboración y paciencia, no solo con la materia de estadísticas, sino compañía en el proceso de esta investigación.

A la Lidia Burde, por la colaboración brindada durante toda la tesis y sobre todo en ésta última etapa

Igualmente agradecer a mi director de Tesis Ignacio Sáenz a quien debo el realizar esta tesis de grado.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo esta etapa de mi formación.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	PÁG. 8-10
2. MARCO TEORICO.....	PÁG. 11
2.1 ¿Qué son las competencias?.....	PÁG. 12-14
2.2 Tipos de competencias	PÁG. 14-17
2.3 Componentes de las competencias	PÁG. 17-18
2.4 Modelos de competencia.....	PÁG. 19
2.4.1 Modelo funcional	PÁG. 19
2.4.2 Modelo Conductista.....	PÁG. 19
2.4.3 Modelo Constructivista.....	PÁG. 20
2.4.4 Hacia un modelb “General de Competencias”.....	PÁG. 20-21
2.5 Perfil por Competencias.....	PÁG. 22-26
2.6 Inventario de Personalidad para vendedores.....	PÁG. 26
2.6.1 Disposición general para la (DGV).....	PÁG. 27
2.6.2 Dimensiones específicas de receptividad.....	PÁG. 27-28
2.6.3 Dimensiones específicas de agresividad.....	PÁG. 28-29
3. ESTADO ACTUAL DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA	PÁG. 30-32
4. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN	PÁG. 33
4.1 Área de Estudio.....	PÁG. 34-36
4.2 Tipo de Investigación.....	PÁG. 37
4.3 Tipo de Estudio.....	PÁG. 37
4.4 Tipo de Diseño.....	PÁG. 37-38
4.5 Población y muestra.....	PÁG. 38-39
4.6 Técnicas de recolección de datos.....	PÁG. 39-40
4.6.1 Tabulación de datos y conteos.....	PÁG. 40-41
5. TRABAJO DE CAMPO	PÁG. 42
5.1 Tareas y Funciones del operador de ventas de Speedy	PÁG. 43
5.2 Perfiles de los Operadores en venta de Speedy.....	PÁG. 44-45

5.3 Competencias encontradas a partir de la recolección y análisis de los datos.....	PÁG. 45
6. RESULTADO Y CONCLUSIONES	PÁG. 46
6.1 Conclusiones.....	PÁG. 47-48
6.2 Resultados: Presentación del perfil del puesto.....	PÁG. 49-50
6.3 Sugerencias	PÁG 51
7. BIBLOGRAFIA.....	PÁG. 52-54
8. ANEXOS	PÁG. 55
Tabla N° 1 Muestra de los operadores turno noche.....	PÁG. 56
Tabla N° 2 Muestra de los sujetos seleccionados.....	PÁG. 56
Entrevista de Eventos conductuales: supervisor de Speedy turno noche...	PÁG. 57-58
Entrevista de Eventos conductuales: operadores en venta de Speedy turno noche.....	PÁG. 59-60
Resultados del Test IPV.....	PÁG. 61-74
Gráficos de los resultados del Test IPV.....	PÁG. 75-81
Material de capacitación de los Operadores en venta de Speedy	PÁG.82-105



1. INTRODUCCIÓN



1. INTRODUCCIÓN

El paso del tiempo y la especialización de diferentes habilidades han convertido al mundo laboral a lo que es hoy en día, un mercado fuertemente competitivo que exige diferentes habilidades específicas y una constante formación debido a lo cambiante que es la sociedad actual.

Los cambios por supuesto no solo ocurren en el mercado laboral, sino que también al interior de las organizaciones, cambiando sus personas las cuales cumplen una etapa de desarrollo en su vida o simplemente no cumplen con el nivel de desempeño adecuado para la organización. Es por estos cambios que se hace cada vez más relevante una selección de personas y desarrollo de competencias en las mismas, con mayor frecuencia, al interior de las organizaciones.

Según Martha Alles¹, las competencias son “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”, teniendo en cuenta esta definición, puedo hablar de la implementación de un modelo de competencias en las organizaciones. La implementación de un modelo por competencias, parte desde los perfiles de cargo los cuales muestran que características específicas debe poseer la persona que ocupara el cargo dentro de la organización, el cual por supuesto va orientado por la cultura y políticas de las organizaciones y obviamente directamente relacionado con las funciones y propósito del cargo en cuestión, este cargo debe cumplir con ciertos requisitos bases, de ahí, la importancia que tiene el perfil del puesto para poder hacer una eficaz selección del personal.

Por lo tanto, considero que el perfil de cargo, es el punto de partida para seleccionar objetivamente a las personas que ocuparan un cargo dentro de la organización.

• ¹ ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires, Granica, 2005.

La presente investigación tuvo por objetivo revelar *el perfil laboral por competencias para el operador en ventas de Speedy de la empresa OTECE Litoral de Rosario en la actualidad*. Esto lo realice *identificando las tareas; definiendo los objetivos; registrando las funciones; y enumerando las competencias específicas para el cargo del operador en ventas de Speedy*.

Los métodos que utilice para llevar a cabo esta investigación fueron cuantitativos² y cualitativos³. Esto me permitió articular diferentes niveles de análisis, donde utilice las entrevistas de eventos conductuales; el inventario de personalidad para vendedores y entrevistas semi-estructuradas a los supervisores. Pudiendo de esta forma, apreciar las diferentes acciones claves, tareas, funciones propias del cargo, para poder crear el perfil por competencias del puesto.

El diseño fue transaccional, ya que solo utilice de muestra, no probabilista, a aquellos operadores más exitosos dentro de su cargo.

Los criterios que utilice para elegir a los operadores en ventas de Speedy, fue el siguiente:

- que tengan una antigüedad no menor a cuatro meses en su puesto de trabajo, y
- que el objetivo de su campaña sea mayor a 75% en esos cuatro meses.

² El método cuantitativo se distingue por la búsqueda de la explicación, sobre todo causal, de la realidad social a partir de supuestos teóricos preestablecidos que se comprueban por deducción. Maneja los datos a través de técnicas estadísticas (matrices de datos, casos por variables), y llega a abstracciones que generalizan el comportamiento de los mismos en la sociedad.

³ El método cualitativo, más que explicar, pone su acento en la comprensión de la conducta humana, en interpretarla de acuerdo al significado de los propios actores sociales, mediante la desagregación de datos y búsqueda de lo diverso sin atenerse a reglas explícitas, por lo que el conocimiento se adquiere contingentemente, por inducción.



2. MARCO TEÓRICO



2. MARCO TEÓRICO

2.1 ¿Qué son las Competencias?

El concepto de competencias se remonta a la década de los 70, por lo mismo este concepto ha ido variando con el paso del tiempo y nos podemos encontrar con diferentes autores que plantean definiciones similares sobre las competencias.

Los expertos han planteado un significado diferente para las competencias, pero todas con algo en común, a continuación expongo diferentes puntos de vista para el concepto de Competencias:

Spencer y Spencer sugiere; *“competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. Aquí el autor plantea “una característica subyacente”⁴*, la cual se refiere a una parte de la personalidad que no es fácil de apreciar, es decir, una característica profunda y que pueden predecir el comportamiento en situaciones laborales.

Martha Alles, dice que *“causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño”*, y refiriéndose a estándar como *“quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar”⁵*

A partir de lo expresado anteriormente, por lo tanto, refiriéndose a Spencer y Spencer, las competencias serian; *“características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”⁶*.

Ernst & Young define *“competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de*

⁴ ALLES, Martha, *Diccionario de preguntas Gestión por Competencias*, Buenos Aires, Granica, 2005.

⁵ Ivd

⁶ Ivd

trabajo”⁷, aquí se puede apreciar, que la conducta es la que se relaciona directamente con la actuación en el puesto de trabajo.

Por otra parte Le Boterf, la plantea como un saber actuar de acuerdo a un contexto particular, eligiendo y movilizand o equipamientos dobles de recursos personales y recursos de Redes, esta definición se aprecia, que se refiere a una combinación de recursos, tanto personales como ambientales.

Levy – Leboyer define competencia como: *"Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"*, esta definición hace *“referencia a una capacidad de las personas de desarrollar eficazmente un trabajo, aplicando de manera integral sus habilidades, destrezas, conocimientos específicos y características personales, al momento de enfrentar distintas situaciones”*⁸

David McClelland, la señala como *“Motivos, rasgos, auto conceptos, actitudes o valores, contenido de conocimiento o habilidades cognitivas o conductuales – cualquier característica que puede ser medida o confiablemente codificada y que muestre qué diferencia significativa existe entre el desempeño superior y promedio – o entre el desempeño efectivo e inefectivo”*⁹.

Otro acercamiento sobre el concepto, lo realiza Richard Boyatzis una competencia es una *“Característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”*¹⁰. Es decir, el empleado que posee las competencias para el

⁷ Ivd

⁸ Levy-Leboyer, Claude Gestión de las Competencias Ediciones Gestión 2000 Barcelona, España 1997

⁹ McClelland, David C. Nuevo ataque contra la igualdad de oportunidades: cociente intelectual y estratificación social. Madrid: Morata, 1999

¹⁰ Ivd

cargo es aquel que sabe lo qué tiene que hacer en el momento oportuno y que además, lo hace.

Los diferentes autores expuestos han definido de diferentes formas el concepto de Competencias, pero a partir de ellos puedo concluir que competencias son características profundas de personalidad, rasgos, auto conceptos, valores, actitudes, utilización de recursos personales y redes, que junto a conocimientos técnicos se pueden apreciar en conductas observables, de acuerdo al contexto y puesto de trabajo y a partir de estas características se puede evaluar el éxito o fracaso en el cargo.

Estas características son centradas en las personas con el objetivo de ayudar a definir cuales son los candidatos más aptos para un cargo, planificar capacitaciones, evaluaciones de desempeño, etc.

2.2 Tipos de Competencias

Según MC Clelland¹¹, se pueden mencionar los siguientes tipos de competencias:

Competencia Diferenciadoras:

Son aquellas características de cada persona que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, es decir, es la cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra con la misma preparación y en condiciones idénticas se desempeñe en forma superior.

Competencias de Umbral:

Estas son las que permiten un desempeño normal o adecuado y han sido la identificación de estas competencias, las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personas, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quien lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

¹¹ McClelland, David C. Nuevo ataque contra la igualdad de oportunidades: cociente intelectual y estratificación social. Madrid: Morata, 1999

Competencias Esenciales:

Son aquellas que se requieren para lograr un desempeño promedio o mínimamente adecuado adquirido en el periodo preescolar y en el inicio de la escuela (hasta los 11 o 12 años), comprenden la lectura, la escritura, operaciones lógicas – formales, comunicación, símbolos culturales, nociones de ética y civismo, y relaciones interpersonales.

Por su parte, Spencer y Spencer¹² son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación.

Los intereses que una persona considera o desea. Las motivaciones “*dirigen, conllevan y seleccionan*” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

2. Características.

Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol y la iniciativa son “*respuestas consistentes a situaciones*” más complejas. Algunas personas no “*molestan*” a otras y actúan “*por encima y más allá del llamado del deber*” para resolver problemas bajo estrés.

Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “*rasgos supremos*” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo.

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por lo general, las personas que valoran estar “*en management*”¹³, pero no les gusta o no consideran

¹² ALLES, Martha. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004.

¹³ Técnica de dirección y gestión de empresas.

influnciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

4. Conocimiento.

La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado y dónde encontrarlos cuando se necesitan.

En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente.

En tercer y último lugar, se encuentra el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. Habilidad.

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Pereda y Berrocal¹⁴ también hablan de otro tipo de clasificaciones de competencias:

¹⁴ Pereda S, Berrocal Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias Ediciones Centro de Estudios Ramón Areces España 2001

Competencias Genéricas

Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro y que son además aplicables a un conjunto de diversos puestos de trabajo, dentro de ellas se incluyen competencias de logro y acción; de ayuda y servicio; influencia, gerenciales; cognitivas y de eficacia personal.

Competencias Técnicas

Son particulares de cada puesto de trabajo y consideran los conocimientos necesarios para poder desempeñarse adecuadamente en el cargo. Deben ser definidas en cada oportunidad, según el puesto de trabajo a ocupar.

2.3 Componentes de las Competencias

Según Pereda y Berrocal¹⁵, para que puedan llevarse a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, es necesario que en ella, estén presentes los siguientes componentes:

- Saber: El conjunto de conocimientos (Aspectos Técnicos y Específicos del cargo) que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- Saber hacer: Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le exige su cargo. Se refiere a habilidades y destrezas para aplicar los conocimientos.
- Saber estar: No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas en el puesto de trabajo es preciso también que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización en general y de su grupo de trabajo. En este caso, se habla de actitudes e intereses en un contexto específico como lo sería una organización.

¹⁵ Pereda S, Berrocal Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias Ediciones Centro de Estudios Ramón Areces España 2001

- Querer hacer: La persona deberá querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso, se está hablando de aspectos motivacionales, con lo que también concuerda Spencer y Spencer.
- Poder hacer: Se refiere a que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos partes de la competencia. Un aspecto muchas veces olvidado, ya que no se refiere a la persona propiamente tal.

Estos aspectos de las competencias presentan características importantes:

- Actúan Conjuntamente en la conducta, por lo mismo así se deben aplicar al comportamiento. Se explican de forma separada, con el fin de facilitar su comprensión.
- No son Independientes entre sí, lo que presenta una situación de predicción múltiple en la que cada variable presenta un determinado nivel de correlación entre ellas, además con el criterio, por lo mismo, en este tipo de situaciones se aprecia que aunque el número de variables predictoras utilizadas aumente, *‘la variación del criterio que se predice,... llega un momento en que no aumenta de manera significativa, a menos que se empleen para la predicción variables independientes entre sí’*¹⁶

Las interacciones que se producen entre estas variables, no se conoce que tanto influyen en el rendimiento, por lo mismo no es suficiente para hacer predicciones exactas. *‘Por ejemplo: ¿Es mayor o menor el rendimiento de una persona con altos conocimientos u habilidades, pero son destrezas medias, o sucede lo contrario? En el ejemplo sólo se han utilizado dos componentes de las competencias y sólo con dos valores cada uno de ellos, porque es fácil imaginar la complejidad de la situación cuando se intentan hacer predicciones sobre los comportamientos a partir de los componentes mismos’*¹⁷

¹⁶ Pereda, S. y Berrocal, F. Técnicas de gestión de recursos humano por competencia. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, 2001

¹⁷ Ivd

2.4 Modelos de Competencias

Saracho¹⁸, propone un modelo general de competencias, el cual, para comprenderlo es necesario describir cada modelo de forma individual.

Siguiendo la misma línea, *“és posible que resulte sorprendente al lector que los tres modelos a los que nos referíamos no sean el modelo "conductista",. Si bien desde hace algunos años se ha popularizado esta clasificación, creemos que es necesario hacer una nueva distinción, dado que las prácticas han ido evolucionando y los modelos de competencias que se utilizan actualmente son otros”*¹⁹

2.4.1 Modelo Funcional

Se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que las personas deben demostrar en su puesto de trabajo, en su “proceso productivo”

*“Mientras que cuando se habla de modelo "funcional" se incluye el modelo del análisis funcional define conjuntamente con otras metodologías destinadas al análisis ocupacional como el Amod y el Dacum, entre otros”*²⁰

Este tipo de Modelos se centran en la descripción de los resultados que deben obtener las personas que ocupan el puesto en la organización, es decir, en los “Comportamientos mínimos necesarios para un desempeño aceptable”

2.4.2 Modelo Conductista

Este modelo se basa en la descripción de comportamientos para alcanzar un desempeño superior (competencias Distintivas) o estándar (competencias Genéricas). Haciendo referencia básicamente, al modelo de competencias distintivas que propone Mc Clelland.

¹⁸ SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005

¹⁹ SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005

²⁰ Ivd

2.4.3 Modelo Constructivista

Saracho, propone este modelo no como un modelo propiamente tal, sino que como un paradigma de psicología constructivista aplicado a las competencias.

Este se centra en el análisis del proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Se refiere a que el desarrollo de las competencias debe enfrentarse, desde el punto de vista de dichas epistemologías. La palabra constructivista *“refiere tanto al modo en que las personas incorporan cognitivamente las definiciones de competencias a su repertorio intelectual, como al modo en que las personas desarrollan las competencias internalizadas”*. Se trata de un modelo “mentalista”, es decir, *“...que la manera en que las personas aprenden a comportarse de manera distinta es "construyendo" representaciones mentales que luego se verán reflejadas en el comportamiento de las personas”*.

Según Saracho, el constructivismo aplicado al desarrollo de competencias ha demostrado ser útil y eficaz; aunque, como [Saracho] ya mencionó anteriormente, *“...sostenemos que no se trata de un modelo de competencias por sí mismo, sino de un abordaje para el desarrollo de las mismas”*²¹

2.4.4 Hacia un modelo “General de Competencias”

Saracho afirma que todos los modelos están adheridos bajo el alero de la categoría conductista, debido a que se refieren a un amplio paradigma de psicología que se separa y en general se opone a los paradigmas mentalistas, es decir, estos modelos aseguran que las competencias son constructos o definiciones que se adquieren a partir de la inferencia de las capacidades o características que permiten desempeñarse o comportarse de una determinada manera en el puesto de trabajo.

²¹ SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005

Saracho como forma de enmarcar estos modelos en la categoría de la psicología conductista, propone:

Diferentes inferencias se pueden realizar y referir técnicamente a diversas categorías psicológicas o diferentes recursos como habilidades interpersonales, sociales, cognitivas, emocionales, o a actitudes como la flexibilidad, la adaptabilidad, la proactividad, el espíritu emprendedor, o a conocimientos específicos no técnicos sobre alguna área de interés, o a motivaciones como la orientación al poder, a la afiliación o a los logros. Es decir son y pueden ser muy variadas las inferencias, pero todas son a partir de comportamientos, por lo tanto puede existir una competencia que se conceptualice como orientación al logro, solo si la persona se comporta y se pueden apreciar conductas en que se de cuenta que nunca se conforma con los resultados que obtiene y consistentemente realiza esfuerzos por superar sus propios resultados, y es así como estas características se expresan generalmente como una “capacidad para”, que se hace observable a través de las conductas que realizan o realizarán las personas en un puesto determinado. Estas conductas o comportamientos, que se hacen llamar “capacidades para”, se les llama de diferente forma según el modelo en que se traten; se les puede llamar “indicadores conductuales”, en las competencias distintivas, “conductas claves” en el modelo de competencias genéricas y “criterios de desempeño en el modelo funcional.

A partir de lo explicado anteriormente, Saracho, expresa que el modelo conductista y el funcional, son conductistas, pero a pesar de eso presentan significativas diferencias metodológicas en su aplicación.

Lo que Saracho desea explicar en este modelo general es que los tres modelos expresan las competencias a través de conductas observables, lo que pone a los tres modelos bajo el alero del paradigma de la psicología conductista, indicando que las personas realizan estas conductas, para lograr resultados superiores, estándar o mínimos

2.5 Perfil por Competencias

Martha Alles, cita el diccionario de la Real Academia Española, para explicar la palabra perfil, exponiendo que la acepción que más se adapta al tema de recursos humanos, es la numero 6, definiendo Perfil como: *“Contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de ellas”* y por otra parte también hace referencia a la octava acepción diciendo, *“miramientos de las conductas o trato social”*.

Estas definiciones y teniendo presente el concepto de competencias, expuestos anteriormente, se podría hablar de un perfil por competencias, como la definición de algunas características profundas de personalidad enfocadas al puesto de trabajo que resume los aspectos necesarios que requiere una persona para desempeñarse en el cargo. Según la consultora Martha Alles²², *“para trabajar con un sistema de gestión por competencias, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos”*

A modo de ejemplo, las etapas que propone este sencillo planteamiento son las siguientes:

- Definir visión (hacia dónde vamos) y misión (qué hacemos)²³

²² ALLES, Martha. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004.

²³ La estrategia de RR.HH. consiste en términos simples en tratar de convertir las estrategias empresariales en prioridades de RR.HH.; esto comienza por la visión y misión de la organización; y a partir de ellas las competencias, y los centros de atención u objetivos principales (ejemplos de centros de atención: calidad del producto o del servicio, competitividad, formación continua, buen clima laboral, entre otros) que son los valores y puntos más importantes donde centrar su accionar. A partir de que se fijan estos centros de atención, RR.HH. debe acompañar a la estrategia general del negocio a través de la implementación de procesos pertinentes, diagnosticando y mejorando a la vez su función para aportar servicios a la empresa, los cuales deben agregar valor y asegurar que las estrategias, tanto empresariales como de recursos humanos, se cumplan.

- Definición de competencias por la máxima dirección de la organización (cómo lo hacemos);
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización;
- Validación de las competencias, y
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Presentada esta aproximación básica, a continuación se describo cada uno los pasos necesarios a seguir para la implantación de un sistema de gestión por competencias siguiendo un “enfoque conductista”. En este sentido, cabe señalar que, diversos autores y empresas consultoras, tales como Saracho, Zamora, Alles, Fernández y Baeza, Hay Group, y Ernst & Young Consultores, presentan similitudes en cuanto al proceso de implantación propiamente tal. Por lo tanto, se podría aseverar que la implantación se operacionaliza por medio de las siguientes seis etapas, a saber: definir criterios de desempeño; identificar una muestra; recoger información; análisis de la información y definición de las competencias; validar el modelo de competencias; y aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos²⁴.

a) Definir criterios de desempeño: “...esta etapa consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea en estudio”²⁵

Los criterios generalmente recomendados a utilizar son aquellos que proporcionan información objetiva, es decir aquellos que se expresan en números y que básicamente

²⁴ Para identificar estas etapas de implantación se consultaron distintas fuentes de información con el único propósito de chequear la veracidad de este proceso. Asimismo, cabe señalar que, las fuentes de información utilizadas para la descripción de éste son las siguientes, a saber: Hay Group (2004); SARACHO, J. M. (2005); ZAMORA, R. (2005). El resto proporcionó información redundante, por lo tanto sirvió para validar este proceso,- estas fuentes son: ALLES, Martha (2004); FERNANDEZ, I. (et. alt.) (2002); Ernst & Young Consultores (1998), (vid.) bibliografía para más detalles. Sin embargo, esto no significa, que el proceso presentado y descrito este diseñado para obtener un óptimo resultado. (vid.) para más detalles: SARACHO, José María. Un modelo general de gestión por competencias. Santiago. RIL editores, 2005.

²⁵ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 21 junio 2010]

*se relacionan con la agregación de valor al negocio, como por ejemplo: ventas, beneficios, patentes, publicaciones, entre otros. Sin embargo, “también pueden incluirse criterios que consideran variables de comportamiento deseable, relacionados con los valores y la idiosincrasia de la organización, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales y las motivaciones personales, particularmente las que se relacionan con la visión de la organización y, por lo tanto, facilitan el alineamiento de las personas con los objetivos estratégicos del negocio”*²⁶

Además, cabe señalar que, “...lo ideal sería evitar utilizar una única medida, e incluir indicadores tanto hard (variables cuantitativas), como soft (variables cualitativas)”²⁷

*b) Identificar una muestra: “...esta etapa consiste básicamente en identificar (en base a los criterios de desempeño) los grupos que servirán de modelo para establecer los niveles de cada competencia. Normalmente aquí se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio”*²⁸

Es importante considerar tres factores en la selección de personas para la muestra:

- Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, es decir, aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño;
- Es necesario que haya un grupo de control o de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio), y
- Las muestras deben ser lo suficientemente grandes para permitir análisis estadísticos.

²⁶ SARACHO, José María. Distinciones respecto de la metodología de implantación. En su: Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, RIL editores, 2005

²⁷ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 21 junio 2010]

²⁸ ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 21 junio 2010]

c) Recoger información: *“...esta etapa consiste básicamente en la aplicación de algún método de evaluación para pesquisar aquellos comportamientos específicos que las personas de desempeño superior realizan para alcanzar esos resultados sobresalientes”*²⁹. El método generalmente recomendable por su efectividad es *“La Entrevista de Eventos Conductuales”* (Behavioral Event Interview, más conocida por sus siglas como BEI), una técnica diseñada especialmente para este fin. *“Las BEI se centran en la identificación de los conocimientos, habilidades, actitudes y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado”*³⁰

*“En este punto resulta crítico para este modelo la identificación de las conductas que exhiben las personas que no alcanzan resultados sobresalientes en los mismos tópicos que otros sí alcanzan. Es decir, se identifican también los comportamientos de quienes tienen un desempeño promedio e incluso bajo. Dicha información es la que se utiliza para realizar las escalas por nivel para una misma competencia”*³¹

*“El objetivo de una BEI es obtener de los entrevistados (empleados de desempeño superior) un relato detallado acerca de qué comportamientos específicos realizaron en el pasado para llevar a cabo su trabajo; básicamente haciendo hincapié en los resultados que ellos consideran actualmente como exitosos. El supuesto fundamental de las BEI es que la conducta pasada del individuo es el mejor predictor de su conducta futura”*³²

Por último, cabe señalar que, *“los resultados de una BEI no solo proporcionan abundante información sobre las competencias, sino que también proporcionan abundante información sobre el contexto en el que las competencias se muestran y la*

²⁹ SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005

³⁰ Ivd

³¹ Ivd

³² Ivd

*forma en que operan juntas. Esto puede revelar valiosa información que puede usarse para ayudar a otras personas a desarrollar competencias. Las BEI dan los mejores resultados, y para los puestos clave o roles complejos bien valen la inversión*³³

*“Los pasos para conducir una BEI son los siguientes”*³⁴

- Introducción y explicación: presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista;
- Responsabilidad del puesto: indagación de la misión, tareas, responsabilidades y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto actual o pasado;
- Eventos conductuales: obtención de la descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que ha experimentado el entrevistado en su trabajo, y
- Cierre y recapitulación: agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado; recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

2.6 Inventario de Personalidad para Vendedores

El Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV) evalúa diversos rasgos de la personalidad que son de interés para cubrir puestos de trabajo relacionados con la venta o la función comercial. La importancia dada a cada rasgo dependerá del análisis del puesto, de la estructura de la empresa, del equipo de ventas donde vaya a incorporarse el examinando, así como del producto y de la configuración del mercado donde vaya a trabajar³⁵.

³³ HAY GROUP. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general. [en línea] Filadelfia, Hay Group. 2004. <<http://www.hayaustral.com/>> [consulta: 21 junio 2010]

³⁴ SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005

³⁵ IPV, Inventario de personalidad para vendedores. Buenos Aires, Cuspide 2003

2.6.1 Disposición general para la (DGV)

Es el índice más discriminativo de los buenos vendedores. El examinando, a partir de su puntuación decatipo, presenta una facilidad muy inferior a la media para establecer relaciones con los demás en la venta y elevar las ventas o persuadir al cliente. Su personalidad parece, por tanto, muy poco adecuada para la función comercial. Es improbable que, aún con formación y motivación adecuadas, pueda lograr resultados aceptables.

Receptividad (R)

Evalúa la capacidad de empatía y de adaptación a situaciones o personas diferentes, el control de sí mismo y la resistencia a la frustración. El examinando presenta una receptividad muy inferior a la media y, por tanto, cualidades de empatía (ponerse en lugar de los demás, comprender, escuchar, etc.) muy escasas y pocas posibilidades de adaptarse a situaciones y personas diferentes, lo cual implica poco autocontrol y escasa resistencia a la frustración. Parece una persona muy poco adecuada para el tipo de venta receptivo.

Agresividad (A)

Este término no tiene un matiz negativo sino que se corresponde con un tipo de venta agresivo, de apertura de mercados y de acción competitiva ante otros productos y mercados. El sujeto ha obtenido una puntuación que denota una capacidad inferior a la media para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también una actitud que tiende a ser más de sumisión que de dominancia, no gran seguridad en sí mismo, poco gusto por el riesgo y la actividad. Es en suma una personalidad bastante alejada del concepto de vendedor agresivo.

2.6.2 Dimensiones específicas de receptividad

Comprensión (I)

Dado que la puntuación obtenida en esta escala ha sido baja, el examinando muestra un nivel de empatía y de capacidad para las relaciones humanas inferior a la media, así como una cierta falta de intuición y de capacidad para integrar en su contexto un suceso cualquiera.

Adaptabilidad (II)

La puntuación obtenida en esta variable alude a un sujeto de difícil y lenta adaptación a personas y situaciones diferentes, algo rígido en sus actividades (intelectuales o de relación) y poco capaz de desempeñar papeles y actuar con mimetismo.

Control de sí mismo (III)

Se ha obtenido una puntuación baja lo que indica que el sujeto tiene un control de sí mismo inferior a la media y alguna dificultad para la administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. Es una persona poco organizada, algo inconstante y con cierta dificultad para ocultar sus sentimientos.

Tolerancia a la frustración (IV)

La puntuación obtenida alude a un sujeto con un nivel inferior a la media para soportar las acciones frustrantes, para comprender los fracasos (aunque sean provisionales), y que tiende a personalizar las situaciones en que se ve implicado. Todo ello puede producir algún problema en casos en que la venta sea especialmente difícil o competitiva.

2.6.3 Dimensiones específicas de agresividad

Combatividad (V)

La persona evaluada muestra gran dificultad para aceptar el conflicto y soportar bien los desacuerdos; puede resultar una persona excesivamente conformista y resignada, muy alejada de lo que se suele conocer como agresividad comercial. Por todo ello, puede ser inadecuada cuando se desea un tipo de venta más agresivo.

Dominancia (VI)

El valor obtenido señala a una persona de nivel medio en cuanto a voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, capacidad de persuasión o de cautivar en su entorno. Se trata, por tanto, de una persona sin gran interés por dominar a otros, pero sin ser tampoco excesivamente dócil o sumisa.

Seguridad (VII)

La puntuación indica que puede ser una persona excesivamente insegura, que tiende a huir de las situaciones nuevas o inesperadas, que trata de evitar la asunción de riesgos o que puede tener dificultad para enfrentarse con situaciones insospechadas o arriesgadas.

Actividad (VIII)

Al haberse obtenido un decatipo muy alto, puede pensarse que el examinando es una persona muy activa y dinámica (en el sentido de actividad física), que soporta muy mal la pasividad e inactividad; necesita estar ocupada y tener cosas que hacer, preferiblemente actividades que exijan ejercicio físico.

Sociabilidad (IX)

Este dato no interviene en la obtención de las puntuaciones R y A pero es importante para la venta pues está en la base de esta actividad. La puntuación obtenida se refiere a una persona con tendencia a la introversión y alguna dificultad para crear nuevos contactos, que gusta de disfrutar de ratos de soledad, y no siempre sensible a la importancia de las relaciones humanas. Parece, por tanto, un perfil algo alejado del estereotipo tradicional de vendedor extravertido.



3. ESTADO ACTUAL DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA.



3. ESTADO ACTUAL DE LOS CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA

Dentro de las investigaciones que considero más destacadas sobre *Perfil Laboral por Competencia* son:

La de Cruz y Vega³⁶, ellos realizaron un recorrido de lo que es la gestión por competencias mas usadas y originaron un modelo. Analizaron en forma básica cada proceso del área de recursos humanos a través de una comparación del modelo tradicional y el modelo de gestión por competencias y destacaron como algunas empresas regionales ven la gestión por competencias. El método de selección de las empresas lo hicieron por la participación en actividades productivas locales y por disponibilidad de sus gerentes o personas a cargo del área de recursos humanos que podrían mostrar los avances en el tema. Concluyendo que los modelos no están aun listos y que presentan falencias que requieren de una dirección adecuada para poder no solo acercasen al tema sino desarrollarlo con exactitud.

Carta (2002) diseñó un modelo de gestión por competencias laborales como fundamento para la implementación de los procesos de gestión humana como herramienta estratégica para la empresa Corelca S.A. Este trabajo se trato sobre la propuesta de un modelo de gestión por competencias laborales bajo un enfoque que de hecho, posibilitando articular los subsistemas de gestión de recursos humanos a los resultados globales que se plantean en las estrategias de la organización. En la propuesta también incluyen conceptos sobre la Gestión de Recursos Humanos e involucra varios de los temas relacionados con la línea de investigación como son: competencias personales, laborales; comportamiento humano, tanto individual como grupal; liderazgo, trabajo en equipo, productividad, desempeño, planeación, motivación, selección, entrenamiento, capacitación y sistemas de medición, entre otros.

³⁶ Cruz y vega La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Tesis de grado, Universidad de Antofagasta. 2001

Carreño y Correa³⁷ (2004), realizaron un estado del arte sobre selección de personal por competencias laborales. Este estudio fue de tipo documental bibliográfico describiendo el actual estado del arte de selección por competencias, Esta investigación se fundamentó en una recolección de datos en cuatro ciudades diferentes (Bogotá, Barranquilla, Barrancabermeja, Bucaramanga), con sus respectivas universidades, arrojando información necesaria para clasificarlas en las tres líneas correspondientes a la unidad de análisis. En consecuencia esta indagación manifestó que los aportes históricos se encuentran en un proceso de construcción, poca claridad de definición del concepto, variables como motivación, habilidades, aptitudes que establecen un perfil por competencias y un uso innecesario o apropiado de la temática.

Bueno³⁸ implementó el modelo de competencias a Colombia Telecomunicaciones S:A E:S:P en el nivel de analistas relacionados con el área servicio al cliente, el cual fue sustentado en el desarrollo de las fases de recopilación de la información y diagnóstico inicial, identificando el modelo de competencias en el que se desarrolla la metodología de panel de expertos y de las entrevistas de incidentes. El análisis de la información que tiene como paso previo la elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico y finalmente como producto del trabajo la construcción de la propuesta de intervención. En los resultados se presentaron en la definición de un modelo de competencias particular para cada cargo que consolidó la elaboración y planteamiento de una propuesta estratégica de trabajo dirigida al desarrollo del talento humano.

³⁷ Carreño y correa Estado del arte sobre selección de personal por competencias laborales proyecto de grado. UNAB. 2004

³⁸ Bueno, D Identificación y evaluación de competencias en el nivel de analistas en Telecom S.A E.S.P Proyecto de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga. 2006



4. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN



4. ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Área de estudio

El área de estudio de esta investigación fueron los operadores en venta de Speedy del turno noche de la empresa OTECE Litoral S.R.L. de la ciudad de Rosario – Santa Fe.

OTECE Litoral S.R.L. se especializa en el uso estratégico, sistemático y planificado de las telecomunicaciones con fines comerciales, a través del Contact Center y el personal que lo conforma, atendiendo llamadas salientes (outbound).

La visión de la empresa es: ser una empresa líder, reconocida por su alta calidad y preferida como proveedora de servicios de Call Center en Argentina.

La misión es: comprender las necesidades y expectativas de sus clientes y resolverlas de manera eficaz y mejora que sus competidores; En colaboración a sus clientes, crear y desarrollar nuevas oportunidades de negocios; y promover el crecimiento de las personas y su integración en equipos de trabajo orientados al cumplimiento de resultados.

Sus valores son: priorizar el vinculo empleado-empresa asegurando un buen clima laboral; Respetar el trabajo de los demás tanto como el propio, creando un entorno abierto a las diferencias y críticas constructivas que motiven aprendizajes superadores; Ser perseverantes en el diseño del futuro, siendo hábiles en la adaptación a un entorno de permanente cambio que asegure el cumplimiento de las expectativas de los accionistas.

La estructura organizacional del Call Center está formada por:

Un **Socio Gerente**; que participa activamente en la toma de decisiones trabajando en conjunto con los tres Gerentes.

El **Gerente General** que integra y coordina las distintas áreas de la empresa. Orienta, desde un punto de vista global, la estrategia y la gestión hacia un mismo objetivo. Su

función está íntimamente relacionada con el área de finanzas, otorgando un real dinamismo a su labor.

El **Gerente Comercial** su labor es traer nuevos emprendimientos a la empresa.

El **Gerente en Sistemas** encargado del diseño y mantenimiento de red. Mantenimiento del hardware. Verificación y control de la información existente en el sistema.

El sector de **Administración de los Recursos Humanos** compuesto por una persona, que tiene a su cargo la administración general de los servicios: altas, bajas, remuneraciones, del personal.

El área de **Capacitación** integrada por dos personas, se encargan de entrenar y capacitar a todo el personal³⁹, ya sea nuevo ingreso, o no, con el objetivo de incrementar el desarrollo personal para incrementar calidad y productividad. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los nuevos ingresos puesto que los actuales empleados pueden estar requiriendo la corrección en técnicas de venta producción y desarrollo de script.

Le **Coordinador de Supervisores** es el responsable que el departamento de Supervisión. Persona que arma los objetivos de producción para cada grupo y encargado de controlar que llegue cada supervisor a los objetivos estableciendo los estándares necesarios de calidad.

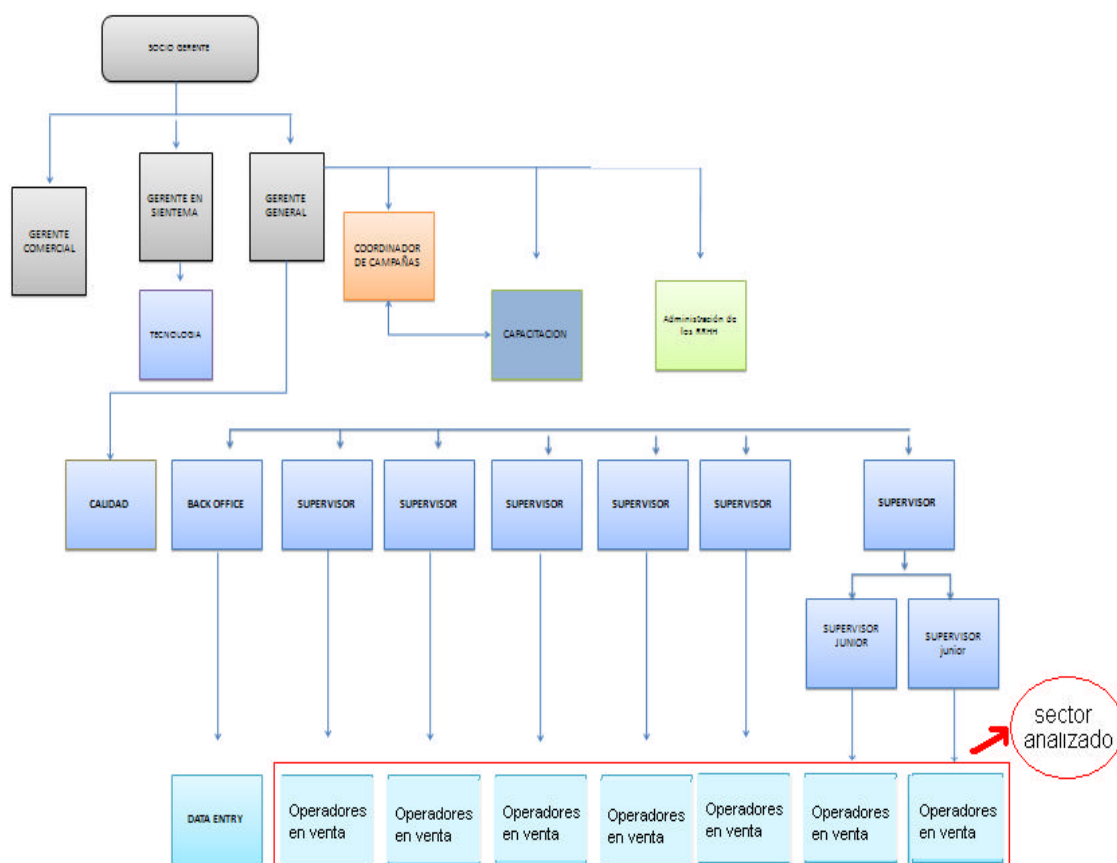
Seis **Supervisores** son los responsables del departamento de producción, por lo tanto es la persona encargada de Supervisar a su equipo de trabajo para establecer los estándares necesarios en cuanto a la calidad, y llegar al objetivo propuesto de producción. También se encarga de acompañar en el crecimiento del supervisor junior.

Dos **Supervisores Junior** son ayudantes de los supervisores encargados de supervisar equipos de trabajo para establecer estándares necesarios en cuando a calidad y llegar al objetivo propuesto de producción.

³⁹ Ver Anexo: pág. 78. Material de Capacitación de los Operadores en venta de Speedy.

Y el área de **Operadores en venta de Speedy**, sector en donde realice la investigación.

A continuación presento el organigrama organizacional.



4.2 Tipo de Investigación

Esta investigación la realice desde los paradigmas cuantitativos⁴⁰ y cualitativos⁴¹. Esto me permitió articular diferentes niveles de análisis, donde utilice el cuestionario de eventos conductuales; el inventario de personalidad para vendedores y entrevistas semi-estructuradas a los supervisores. Pudiendo de esta forma, apreciar las diferentes acciones claves, tareas, funciones propias del cargo, elaborando de esta forma para el perfil por competencias del puesto.

4.3 Tipo de Estudio

El estudio es de tipo *descriptivo*, el cual tiene como principal característica buscar la especificidad de las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno, además de medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren⁴²

4.4 Tipo de Diseño

El diseño de la investigación es de forma No experimental y Transaccional.

La investigación de tipo no experimental, lo que se hace “es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”⁴³

“En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”⁴⁴ no hay condiciones o estímulos

⁴⁰ El método cuantitativo se distingue por la búsqueda de la explicación, sobre todo causal, de la realidad social a partir de supuestos teóricos preestablecidos que se comprueban por deducción. Maneja los datos a través de técnicas estadísticas (matrices de datos, casos por variables), y llega a abstracciones que generalizan el comportamiento de los mismos en la sociedad.

⁴¹ El método cualitativo, más que explicar, pone su acento en la comprensión de la conducta humana, en interpretarla de acuerdo al significado de los propios actores sociales, mediante la desagregación de datos y búsqueda de lo diverso sin atenerse a reglas explícitas, por lo que el conocimiento se adquiere contingentemente, por inducción.

⁴² HERNÁNDEZ R., Fernández C., Baptista P. *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill, 2004

⁴³ Ivd

planeados que se administren a los participantes del estudio. En la investigación no experimental no se manipulan las variables, solo se observan fenómenos naturales para después analizarlos.

El diseño Transaccional se refiere, a las investigaciones que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo determinado, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelacion en un momento dado. Este tipo de diseño “puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos”⁴⁵

4.5 Población y muestra

La *población* para esta investigación fueron los operadores en ventas de Speedy turno noche de la empresa OTECE Litoral SRL de la ciudad de Rosario en el actualidad.

El tipo de muestra que utilice para esta investigación fue *no probabilística*, ya que “*en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores*”⁴⁶

Los criterios que utilice para elegir a los operadores en ventas de Speedy, fue la siguiente:

Tome de muestra a los mejores vendedores, los cuales fueron consideradas aquellas personas que:

- que tuvieran una antigüedad no menor a cuatro meses en su puesto de trabajo, y
- que el objetivo de su campaña sea mayor a 75% en esos cuatro meses.

⁴⁴ Ivd

⁴⁵ HERNÁNDEZ R., Fernández C., Baptista P. *Metodología de la investigación*, México: McGrawHill, 2004

⁴⁶ Ivd

De los doce Operadores en venta de Speedy del turno noche (ver tabla N° 1) que tuvieran una antigüedad mayor a cuatro meses en su puesto de trabajo, y que el objetivo de su campaña fuera mayor a 75% fueron cuatro sujetos (ver tabla N° 2)

4.6 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos fue en la primera etapa cualitativa, analizando las entrevistas y agrupándolas en categorías de competencias; enumerando las tareas y funciones que se requieren para el operador de ventas de Speedy.

En una segunda etapa, se torno cuantitativa, ya que, realice un promedio, para determinar las competencias más recurrentes y el nivel conductual más representativo para cada una de ellas.

Herramientas que utilice para la recolección de datos fueron:

I Etapa Fase Cualitativa			
Instrumentos	Objetivos	Sujetos	Temáticas
Entrevista semi-estructurada	Obtener competencias necesarias para el cargo.	Superviso de la campaña Speedy turno noche.	Funciones del Cargo Tares del puesto.
Entrevista de Eventos Conductuales (BEI)	Obtener competencias necesarias para el cargo.	Muestra de los cuatro mejores operadores en venta de Speedy turno noche	Eventos conductuales detallados (donde hayan tenido que utilizar las competencias para el puesto de trabajo)

IPV	Evaluar perfiles de los candidatos puestos de trabajo relacionado con tareas de venta	Muestra de los cuatro mejores operadores en venta de Speedy turno noche	Se presentan situaciones profesionales y de la vida corriente en las que el sujeto puede proyectarse eligiendo la que le parece más adaptada.
-----	---	---	---

II Etapa fase Cuantitativa		
Tabulación de Datos	Efectuar conteo y comparación de información adquirida	Ver anexo Tablas de Tabulación por sujeto
Verificar conteo	Definir Competencias Claves para el cargo	Ver anexo Tabla de resumen de datos

4.6.1 Tabulación de datos y Conteo

A partir de los resultados Cualitativos que encontré en las entrevistas, procedí a contar cuantas competencias, en que nivel y con que frecuencia se daban, estableciendo la moda y promedio para cada una de ellas. Este procedimiento lo realice en primera instancia con los datos de las entrevistas de todos los operadores en ventas de Speedy turno noche de la empresa OTECE Litoral SRL, obteniendo resultados representativos por sujeto, teniendo en cuenta la moda cuando existían mas de dos datos iguales y el promedio cuando se daban resultados muy dispersos y estos arrojaban como resultado números enteros. Finalmente se obtenía un nivel y frecuencia por sujeto.

Luego, realice el mismo procedimiento con el cuestionario IPV administrado a los cuatro mejores operadores en ventas.

Finalmente con los resultados por sujeto y observando la frecuencia de la competencia, integrando los datos de la entrevista al supervisor sobre las funciones y tareas más los resultados del cuestionario IPV administrado a los mejores operadores sirvió para definir la importancia de cada competencia y estableciendo el perfil del operador en ventas de Speedy.



5. TRABAJO DE CAMPO.



5. Presentación de resultados

5.1 Tareas y Funciones del operador de ventas de Speedy

A partir de la entrevista, a los supervisores de Speedy del turno noche⁴⁸, se aprecia la descripción de diversos eventos conductuales, los cuales dan cuenta de las siguientes tareas y funciones del cargo del Operador de ventas de Speedy:

Tareas del puesto: cumplir con los diferentes objetivos preestablecidos por la empresa.

Estos son:

- a. Cumplir con la cantidad de Q de ventas por encima del mínimo mensual asignado.
- b. Cumplir con la cantidad de contactos diarios efectivos (conversaciones resueltas como Venta, No Venta o Agendado) requeridos e informados para la campaña.
- c. Cumplir con el horario de logueo y deslogueo asignado a la campaña.
- d. Cumplir con los estándares de calidad previstos y en los que ha sido debida y oportunamente capacitado.
- e. Cumplir con los objetivos de llamadas efectivas, contratos mensuales y minutos promedio por llamada.

Función del cargo: Efectuar contactos telefónicos salientes asignados por el discador a fin de que puedan concretar la ventas de productos Speedy, de acuerdo a las condiciones comerciales preestablecidas y acordadas para dicho producto. Y poder ejecutar las correcciones y marcaciones que le área de supervisión y capacitación.

⁴⁸ Ver Anexo pág. 55

5.2 Perfiles en venta de de los Operadores en Venta de Speedy:

Se realizo a través de la administración del cuestionario IPV a los cuatro mejores vendedores utilizados como muestra⁴⁹ el cual dio las principales características de los perfiles, estas características fueron:

La Adaptabilidad: poseen fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales y o de relación) capaces de desempeñar su papel de cierto mimetismo.

Disposición general para las ventas: tienen facilidad para establecer en la venta relación con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente) pero moderada por un control suficiente de sí mismo.

Agresividad: Destacan por su gran capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activos y dinámicos. Acción competitiva ante otros clientes o productos.

Control de sí mismo: controlados, dueños de sí mismo y capaces de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. Son personas organizadas, perseverantes y hábiles para ocultar sus sentimientos.

Tolerancia a la frustración: soportan adecuadamente las acciones frustrantes, capaces de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

Receptividad: tienen buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes lo cual implica capacidad de control de sí y resistencia a la frustración. Se corresponde con el tipo receptivo de venta, esa acción sedentaria o

⁴⁹ Ver ANEXO pág. 54 Tabla N° 2 Muestra de sujetos

de representación en un mercado ya implementado y con la que se mantiene la actividad comercial.

5.3 Competencias encontradas a partir de la recolección y el análisis de los datos:

Según la Entrevista de Eventos Conductuales⁵⁰ las competencias que los operadores en venta de Speedy turno noche consideraron más relevantes fueron:

- La flexibilidad-adaptabilidad
- Tolerancia a la frustración
- Agresividad en venta
- Control de si mismo.

⁵⁰ Ver ANEXO pág. 57.



6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES



6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones

En los fundamentos teóricos del sistema de gestión por competencias el término de competencia laboral es de valor importante en la determinación de la capacidad potencial de los recursos humanos para la ejecución de un determinado puesto, según las necesidades de la organización.

En este caso esta tesis refleja *el perfil por competencias laborales del Operador de ventas de Speedy*.

Se cumplen los Objetivos Generales y Específicos de la investigación, pudiendo relevar el perfil laboral por competencias, logrando identificar las tareas; definir los objetivos; registrar las funciones; y enumerar las competencias para el cargo del operador en ventas de Speedy.

Para la consecución de los objetivos, se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

1. Planificación de actividades y realización de investigación para desarrollar el de la tesis.
2. Análisis de la información para definir el planteamiento del problema de investigación.
3. Selección de la empresa sujeta de estudio, y reunión con Gerente General para solicitar autorización de realizar el estudio.
4. Diseño de la investigación, es decir, se diseñaron los formularios para la recopilación de la información del puesto a evaluar.
5. Recopilación de datos, en primer lugar se solicitó la descripción del puesto a evaluar y luego, tomando como base la metodología del análisis conductista que se menciona Saracho⁵¹ para la identificación de competencias, se

• ⁵¹ SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005

procedió a la identificación de las competencias para el puesto del Operador en ventas de Speedy.

6. Análisis de los resultados, se compararon las competencias identificadas en las entrevistas de los *mejores operadores*⁵² en ventas y el perfil dado por el Test IPV, junto con las entrevistas a al supervisor del área, para tener certeza de los resultados obtenidos. Permitiéndome el conjunto elaborar el perfil requerido *por competencias para el operador en ventas de Speedy de la empresa OTECE Litoral de Rosario en la actualidad.*

7. Redacción y presentación del perfil del puest

⁵² Ver Anexo pág. Tabla N° 2

Los mejores operadores en ventas de Speedy, serán los que:

- que tengan una antigüedad no menor a cuatro meses en su puesto de trabajo, y
- que el objetivo de su campaña sea mayor a 75% en esos cuatro meses.

6.2. Resultados: presentación del perfil del puesto.

Nombre del puesto: ***Operador en ventas Speedy / Telemarketer***

Área a la que pertenece: *Producción*

Puesto del que depende: Supervisor – Supervisor Junior

Carga horaria: 6 (seis) horas

Propósito general del puesto:

Efectuar contactos telefónicos salientes asignados por el discador a fin de que puedan concretar ventas de productos, de acuerdo a las condiciones comerciales preestablecidas y acordadas para dicho producto.

Finalidad del puesto:

Cumplir con la cantidad de Q de ventas por encima del mínimo mensual asignado.

Cumplir con la cantidad de contactos diarios efectivos (conversaciones resueltas como Venta, No Venta o Agendado) requeridos e informados para la campaña.

Cumplir con el horario de logueo y deslogueo asignado a la campaña.

Cumplir con los estándares de calidad previstos y en los que ha sido debida y oportunamente capacitado.

Cumplir con los objetivos de llamadas efectivas, contratos mensuales y minutos promedio por llamada.

Perfil por competencias:

- ***La Adaptabilidad:*** poseen fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales y o de relación) capaces de desempeñar su papel de cierto mimetismo.
- ***Agresividad:*** Destacan por su gran capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los

Paula Andrea Zanetta Rivarola

riesgos por algo útil, activos y dinámicos. Acción competitiva ante otros clientes o productos.

- ***Control de sí mismo:*** controlados, dueños de sí mismo y capaces de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico. Son personas organizadas, perseverantes y hábiles para ocultar sus sentimientos.
- ***Tolerancia a la frustración:*** soportan adecuadamente las acciones frustrantes, capaces de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

6.3 Sugerencias:

Considerar el tiempo en la construcción del perfil, ya que se hace difícil los encuentros con las personas para evaluar y entrevistar, del mismo modo, elegir las técnicas más adecuadas al contexto, es decir, evaluar la factibilidad de poder llevarla a cabo. En definitiva sugiero tener una mirada flexible.

Conocer y manejar los modelos y técnicas de trabajo.

Establecer criterios claros para la elección de la muestra.



7. BIBLIOGRAFÍA



7. BIBLOGRAFIA

- ALLES, Martha, Diccionario de preguntas Gestión por Competencias, Buenos Aires, Granica, 2005.
- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires, Granica, 2005.
- ALLES, Martha. Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a ed. Buenos Aires, Granica, 2004.
- Bueno, D Identificación y evaluación de competencias en el nivel de analistas en Telecom S.A E.S.P Proyecto de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga. 2006
- Carreño y correa Estado del arte sobre selección de personal por competencias laborales proyecto de grado. UNAB. 2004
- Cruz y vega La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Tesis de grado, Universidad de Antofagasta. 2001
- HAY GROUP. Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general. [en línea] Filadelfia, Hay Group. 2004. <<http://www.hayaustral.com/>> [consulta: 21 junio 2010]
- HERNÁNDEZ R., Fernández C., Baptista P. Metodología de la investigación, México: McGrawHill, 2004
- IPV, Inventario de personalidad para vendedores. Buenos Aires, Cuspide 2003
- Levy-Leboyer, Claude Gestión de las Competencias Ediciones Gestión 2000 Barcelona, España 1997
- McClelland, David C. Nuevo ataque contra la igualdad de oportunidades: cociente intelectual y estratificación social. Madri: Morata, 1999

- Pereda, S. y Berrocal, F. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias Ediciones Centro de Estudios Ramón Areces, España 2001
- SARACHO, Un modelo general de gestión por competencias, Santiago, RIL editores, 2005
- SARACHO, José María. Distinciones respecto de la metodología de implantación. En su: Un modelo general de gestión por competencias. Santiago, RIL editores, 2005
- Spencer L. & Spencer S. Competence at work models for superior performance, new wiley & sons, Inc. 1993
- ZAMORA, Ricardo. La gestión por competencias. [en línea] Barcelona, Training Games, <http://www.traininggames.com/es/base_conceptual/articulos.htm> [consulta: 21 junio 2010]



8. *ANEXO*



Tabla N° 1 Muestra de sujeto

SUJETO	ANTIGÜEDAD	OBJETIVO DE CAMPAÑA			
		De los 4 meses			
		JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.
Sujeto N° 1	8 meses	118%	127%	88%	119%
Sujeto N° 2	6 meses	125%	116%	109%	102%
Sujeto N° 3	7 meses	134%	136%	75%	105%
Sujeto N° 4	6 meses	82%	91%	77%	82%
Sujeto N° 5	6 meses	132%	102%	82%	65%
Sujeto N° 6	6 meses	82%	107%	111%	71%
Sujeto N° 7	6 meses	95%	73%	77%	102%
Sujeto N° 8	8 meses	104%	102%	63%	70%
Sujeto N° 9	6 meses	75%	86%	91%	66%
Sujeto N° 10	3 meses		185%	145%	95%
Sujeto N° 11	6 meses	88%	70%	98%	51%
Sujeto N° 12	5 meses	91%	84%	70%	61%

Tabla N° 2 Muestra de sujetos

SUJETO	ANTIGÜEDAD	OBJETIVO DE CAMPAÑA			
		De los 4 meses			
		JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.
Sujeto N° 1	8 meses	118%	127%	88%	119%
Sujeto N° 2	6 meses	125%	116%	109%	102%
Sujeto N° 3	7 meses	134%	136%	75%	105%
Sujeto N° 4	6 meses	82%	91%	77%	82%

Entrevista de Eventos Conductuales: SUPERVISOR DE SPEEDY TURNO NOCHE.

Esta entrevista costara de una seria de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos, que son relevantes para el desarrollo del Operador de ventas de Speedy

1. ¿A que área pertenece el Operador de ventas de Speedy?
2. ¿De que puesto depende el Operador de ventas de Speedy?
3. ¿Cuáles son las tareas que deben cumplir los operadores?
4. Y ¿las funciones?
5. ¿Cuáles son los requisitos que consideras para el ingreso de un Operador de Ventas en Speedy?
6. ¿Cuáles son los días de trabajo del Operador de Ventas de Speedy? Y ¿su horario de trabajo?

Muchas gracias por el tiempo y la colaboración

Respuestas:

1. El Operador de ventas de Speedy pertenece al área de producción.
2. De nosotros los Supervisores y Supervisores Junior. Que somos los encargados de Supervisar el equipo de ventas de Speedy, liderarlo para llevar a cada uno de los vendedores a ser efectivos y productivos en su puesto de trabajo detectando errores, potenciando fortalezas y poniendo en práctica estrategias adecuadas para el logro de los resultados requeridos por la organización.
3. La tarea que deben cumplir es poder llegar a los diferentes objetivos preestablecidos por la empresa. Estos son: Cumplir con la cantidad de Q de ventas por encima del

Paula Andrea Zanetta Rivarola

mínimo mensual asignado; Cumplir con la cantidad de contactos diarios efectivos (conversaciones resueltas como Venta, No Venta o Agendado) requeridos e informados para la campaña; Cumplir con el horario de logueo y deslogueo asignado a la campaña; Cumplir con los estándares de calidad previstos y en los que ha sido debida y oportunamente capacitado; Cumplir con los objetivos de llamadas efectivas, contratos mensuales y minutos promedio por llamada.

4. La función específica de un operador es poder efectuar contactos telefónicos salientes asignados por el discador a fin de que puedan concretar la venta de productos Speedy, de acuerdo a las condiciones comerciales preestablecidas y acordadas para dicho producto. Y poder ejecutar las correcciones y marcaciones que le hacemos nosotros.

5. Los requisitos que son indispensables para este tipo de puesto son que la persona sepa computación, manejo de internet, habla fluida y capacidad de aprendizaje.

6. Trabajan de lunes a viernes y en un horario fijo de seis horas el horario de los operadores en venta de turno noche es de 15:30 a 21:30hs con dos descansos de quince minutos en el medio.

Entrevista de Eventos Conductuales: OPERADORES EN VENTA DE SPEEDY TURNO NOCHE.

Esta entrevista costara de una serie de preguntas relacionadas con las competencias y comportamientos, que son relevantes para el desarrollo de las funciones y responsabilidades de tu puesto de trabajo.

- a. ¿Podrías detallarme cinco de las conductas que son indispensables para poder realizar tu trabajo?

Muchas gracias por el tiempo y la colaboración

Respuestas de las entrevistas:

Sujeto 1:

Poderme adaptar a cada cliente y a modificaciones que se pueden hacer en el producto sea precio o nuevas promociones, etc.

Ser tolerante ante las no ventas.

Tener control sobre mí, ante malas contestaciones de los clientes.

Ser quien lleva al cliente, ser agresivo en la venta.

Tener escucha atenta para detectar el punto débil del cliente para poder ver cual es su necesidad y poder realizar la venta.

Sujeto 2:

Primero que nada no ser inquieto, ya que el trabajo requiere de un sedentarismo.

Ser tolerante a la frustración de las no ventas y maltratos de los clientes.

Tener la capacidad para escucharlos y poder ser atento a esa conversación.

Adaptarme rápidamente cuando surgen modificaciones en la campaña.

Sujeto 3:

Paula Andrea Zanetta Rivarola

Ser tolerable a la frustración de sentir que no llego a los objetivos.

Tener un buen léxico que me permita rebatir objeciones rápidamente.

Tener la capacidad de adaptar rápidamente las correcciones o marcaciones que me hacen los supervisores ante los llamados.

Ser quien lleva la conversación, no permitir que el otro la llave (agresividad)

Capacidad para no perder el control de la situación Ej. Cuando un cliente me dice alguna grosería poder decir disculpe las molestias y no sacarme.

Sujeto 4:

Ser flexible a modificaciones con rapidez.

Poder controlar mis impulsos ante el cliente.

No volverme loco ante las no ventas por lo tanto ser tolerable a esa posible frustración.

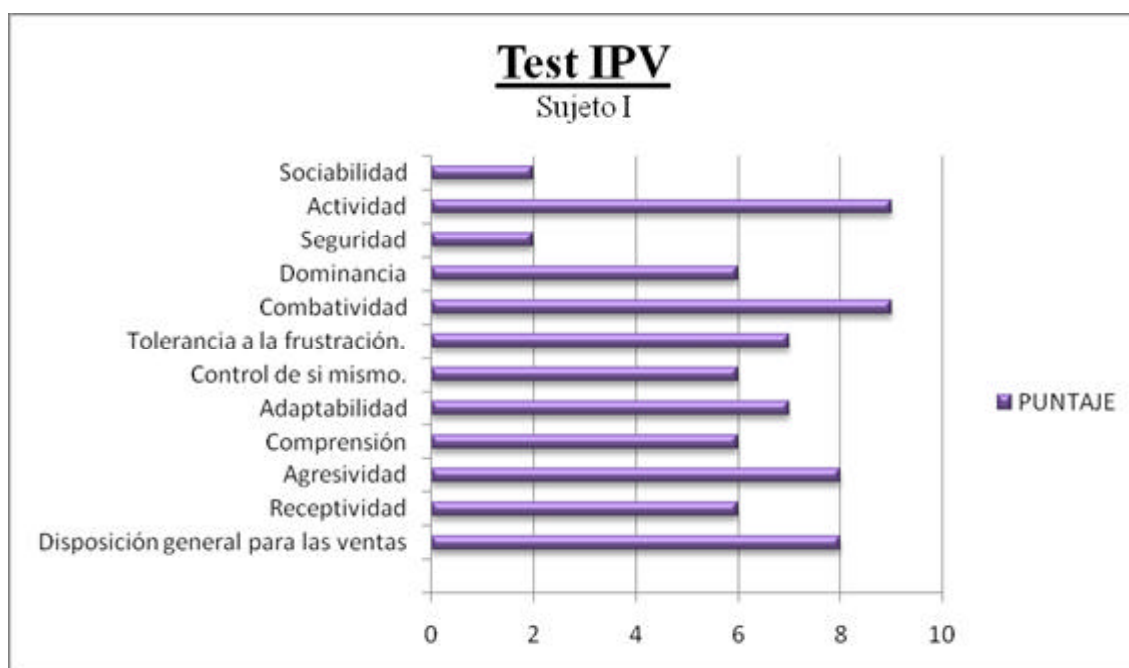
Escuchar atentamente al cliente.

Tener la capacidad de rebatir objeciones.

RESULTADOS DEL TEST IPV

ESCALA	Sujeto I	Sujeto II	Sujeto III	Sujeto IV
DGV Disposición general para las ventas	8	6	6	6
R= Receptividad	6	6	7	4
A= Agresividad	8	3	8	8
I+ Comprensión	6	6	7	4
II+ Adaptabilidad	7	7	7	7
III+ Control de si mismo.	6	6	6	4
IV+ Tolerancia a la frustración.	7	4	7	7
V+ Combatividad	9	4	3	8
VI+	6	3	8	7

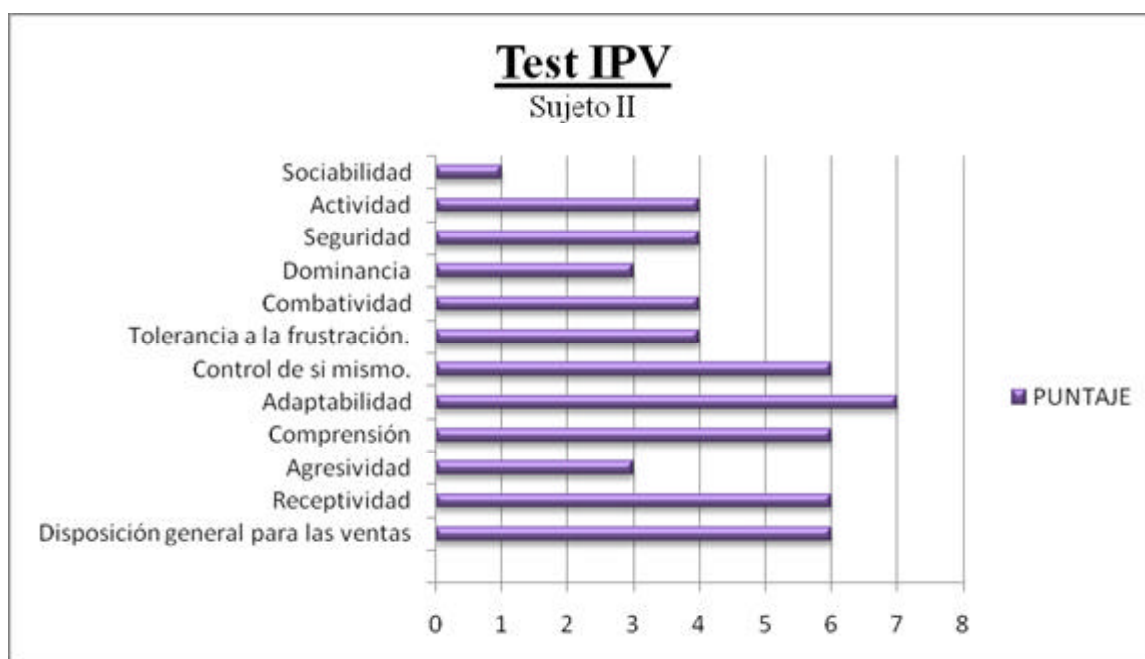
Dominancia				
VII+ Seguridad	2	4	10	5
VIII+ Actividad	9	4	9	9
IX Sociabilidad	2	1	2	1



ESCALA	PT	Descripción Sujeto 1
DGV Disposición general para las ventas	8	Destaca por su gran facilidad para establecer en la venta relaciones con los demas, con un matriz de combatividad (para elevar o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de si mismo.
R= receptividad	6	Tiene buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demas, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptacion rapida y facil a situaciones y personas diferentes lo cual implica capadiad de control de si y resitencia a la frustracion. Se corresponde con el tipo receptivo de venta, esa accion sedentaria o de representacion en un mercado ya implementado y con la que se mantiene la

		actividad comercial.
A= Agresividad	8	Destaca por su gran capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activos y dinámicos, acción competitiva ante otros clientes o productos.
I+ Comprensión	6	Es empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en sus contacto un suceso cualquiera.
II+ Adaptabilidad	7	Posee facil y rapida adaptacion a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales y o de relacion) capaz de desempeñar su papel de cierto mimetismo.
III+ Control de si mismo.	6	Es controlado, dueño de si mismo y capaz de una buena admisnitracion de su potencial intelectual, psicologico o fisico es una persona organizada, perseverante y habil para ocultar sus sentimientos.
IV+	7	Soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los

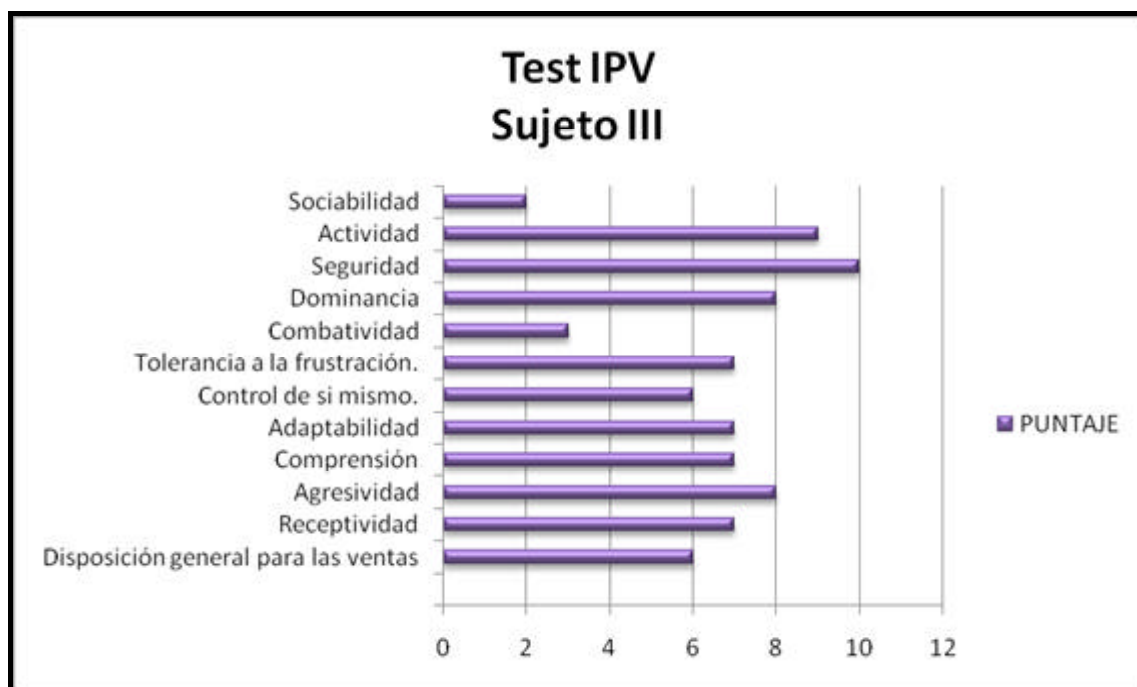
Tolerancia a la frustración.		fracasos (aunque sean provisionales) y que no persobaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.
V+ Combatividad	9	Posee una capacida sobresaliente para entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa persona porfiada y polemica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.
VI+ Dominancia	6	Posee voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demas, persuasivo o cautivador en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de elevada jerarquia.
VII+ Seguridad	2	Carece de seguridad en si mismo, le disgustan las situaciones nuevas o inesperadas y tiene dificultad para enfrentar riesgos.
VIII+ Actividad	9	Sobresale por ser altamente activo y dinámico en el sentido físico, soporta mal la pasividad e inactividad.
IX Sociabilidad	1	Es poco extrovertido, con dificultad de crear nuevos contactos y convivir con los demás. Poco sensible a la importancia de las relaciones humanas.



ESCALA	PT	Descripción Sujeto N° 2
DGV Disposición general para las ventas	6	Tiene facilidad para establecer en la venta relacion con los demas, con un matiz de combatividad (para elavar las ventas o persuadir al cliente) pero moderada por un control suficiente de si mismo.
R= receptividad	6	Tiene buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demas, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptacion rapida y facil a situaciones y personas diferentes lo cual implica cpadiad de control de si y resitencia a la frustracion. Se corresponde con el tipo receptivo de venta, esa accion sedentaria o de representacion en un mercado ya implementado y con la que se mantiene la

		actividad comercial.
A= Agresividad	3	Posee poca capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar.
I+ Comprensión	6	Comprensión: es empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.
II+ Adaptabilidad	7	Posee fácil y rápida adaptación a situaciones y persona diferentes, flexibles en sus actividades (intelectuales o de relación) capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.
III+ Control de si mismo.	6	Es controlado, dueño de si mismo y capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.
IV+ Tolerancia a la frustración.	4	Soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.
V+ Combatividad	4	Es capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa persona porfiada

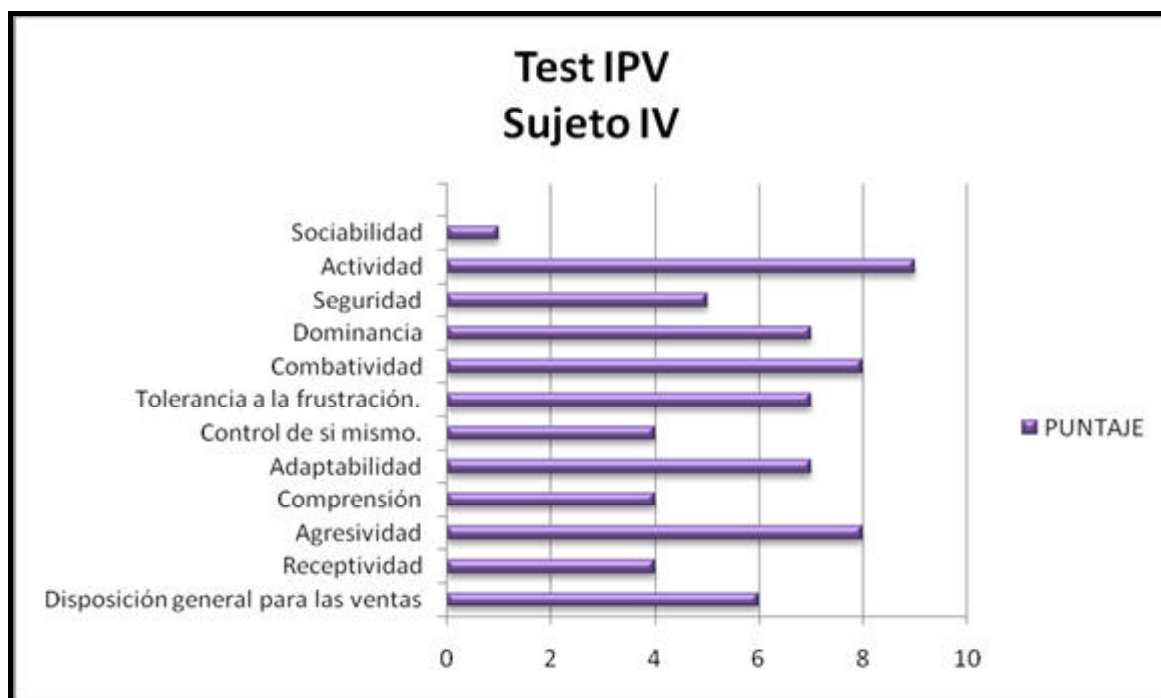
		y polemica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.
VI+ Dominancia	3	Carece de voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás.
VII+ Seguridad	4	Es seguro de si mismo, le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarse a los riesgos en caso de ser necesario.
VIII+ Actividad	4	Es activo y dinámico en el sentido fisico, soporta mal la pasividad e inactividad.
IX Sociabilidad	1	Es poco extrovertido, con dificultad de crear nuevos contactos y convivir con los demas. Poco sensible a la importancia de las relaciones humanas.



ESCALA	PT	Descripción Sujeto N° 3
DGV Disposición general para las ventas	6	Tiene facilidad para establecer en la venta relacion con los demas, con un matiz de combatividad (para elavar las ventas o persuadir al cliente) pero moderada por un control suficiente de si mismo.
R= receptividad	7	Tiene buenas cualidades empaticas (ponerse en lugar de los demas, escuchar, compredar, etc.) y con posibilidades de adaptacion rapida y facil a situciones y personas diferentes, lo cual implica capacidad de control de si y resitencia a la frustracion. Se conrresponde con el tipo receptivo de venta, esa accion sedentaria o de representacion en un mercado ya implantado y con la que se mantiene la

		actividad comercial.
A= Agresividad	8	Destaca por su gran capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activo y dinámico, acción competitiva ante otros clientes o productos.
I+ Comprensión	7	Es empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.
II+ Adaptabilidad	7	Posee fácil y rápida adaptación a situaciones y persona diferentes, flexibles en sus actividades (intelectuales o de relación) capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.
III+ Control de si mismo.	6	Es controlado, dueño de si mismo y capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.
IV+	7	Soporta adecuadamente las acciones

Tolerancia a la frustración.		frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.
V+ Combatividad	3	Tiene dificultad para entrar en conflicto y soportar los desacuerdos.
VI+ Dominancia	8	Sobresale por su gran voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo o cautivador en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de elevada jerarquía.
VII+ Seguridad	10	Sobresale porque es altamente seguro de sí mismo, le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarse a los riesgos en caso de ser necesarios.
VIII+ Actividad	9	Sobresale por ser altamente activo y dinámico en el sentido físico, soporta mal la pasividad e inactividad.
IX Sociabilidad	2	Es poco extrovertido, con dificultad de crear nuevos contactos y convivir con los demás. Poco sensible a la importancia de las relaciones humanas.

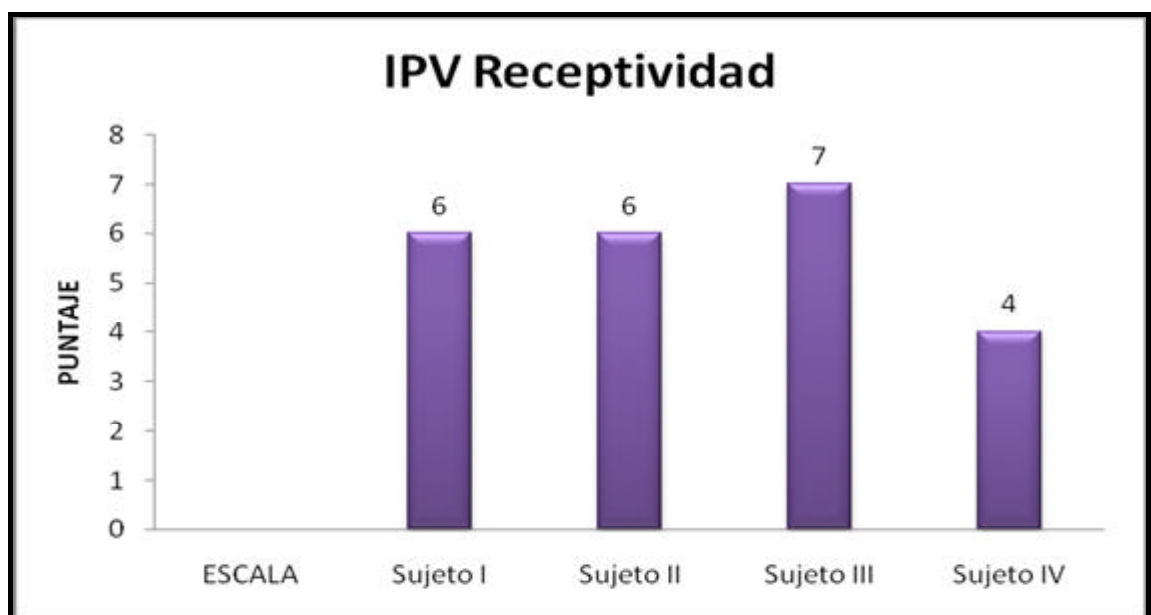
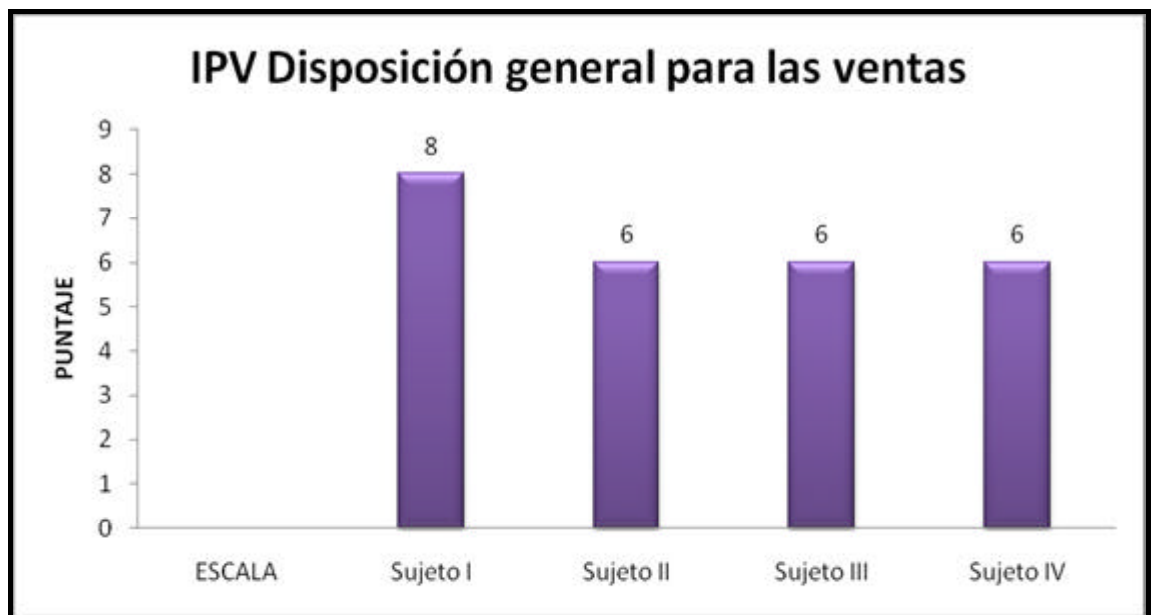


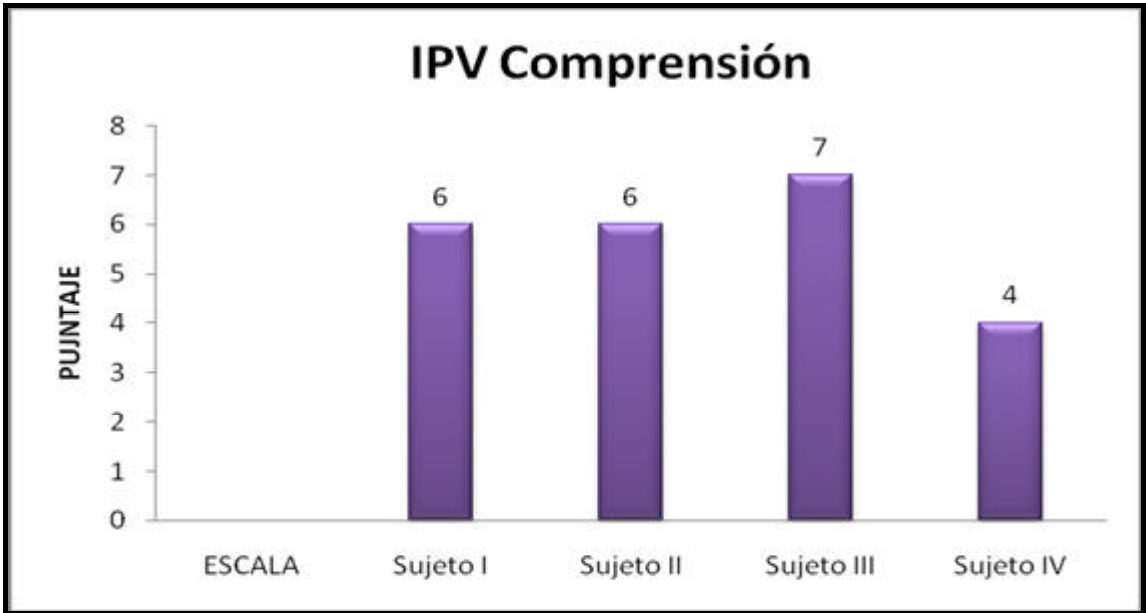
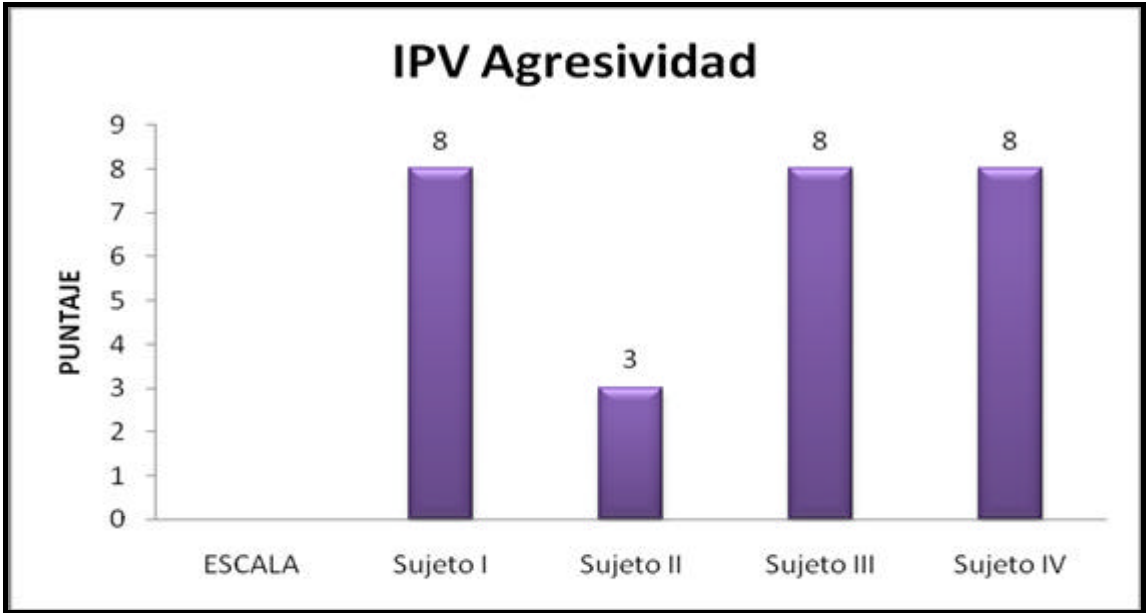
ESCALA	PT	Descripción Sujeto N° 4
DGV Disposición general para las ventas	6	Tiene facilidad para establecer en la venta relacion con los demas, con un matiz de combatividad (para elavar las ventas o persuadir al cliente) pero moderada por un control suficiente de si mismo.
R= receptividad	4	Tiene buenas cualidades empáticas: (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, o cual implica capacidad de control de si y de resistencia a la frustración. Se corresponde con el tipo receptivo de venta, acción sedentaria o de representación en su mercado ya implantado y con la que se mantiene la actividad comercial.

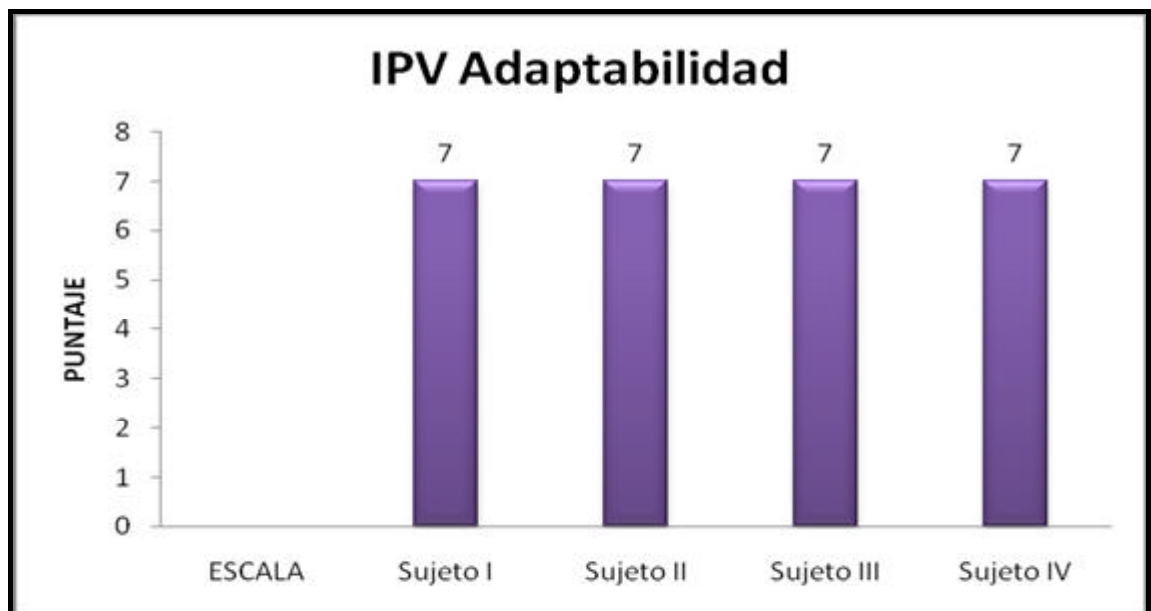
A= Agresividad	8	Destaca por su gran capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activo y dinámico. Se corresponde con un segundo tipo agresivo de venta, de apertura de mercados, acción competitiva ante otros clientes o productos.
I+ Comprensión	4	Es empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.
II+ Adaptabilidad	7	Posee fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexibles en sus actividades (intelectuales o de relación) capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.
III+ Control de si mismo.	4	Es controlado, dueño de si mismo y capaz de una buena administración de potencial intelectual, psicológico o físico; es una persona organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.
IV+ Tolerancia a la frustración.	7	Soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos

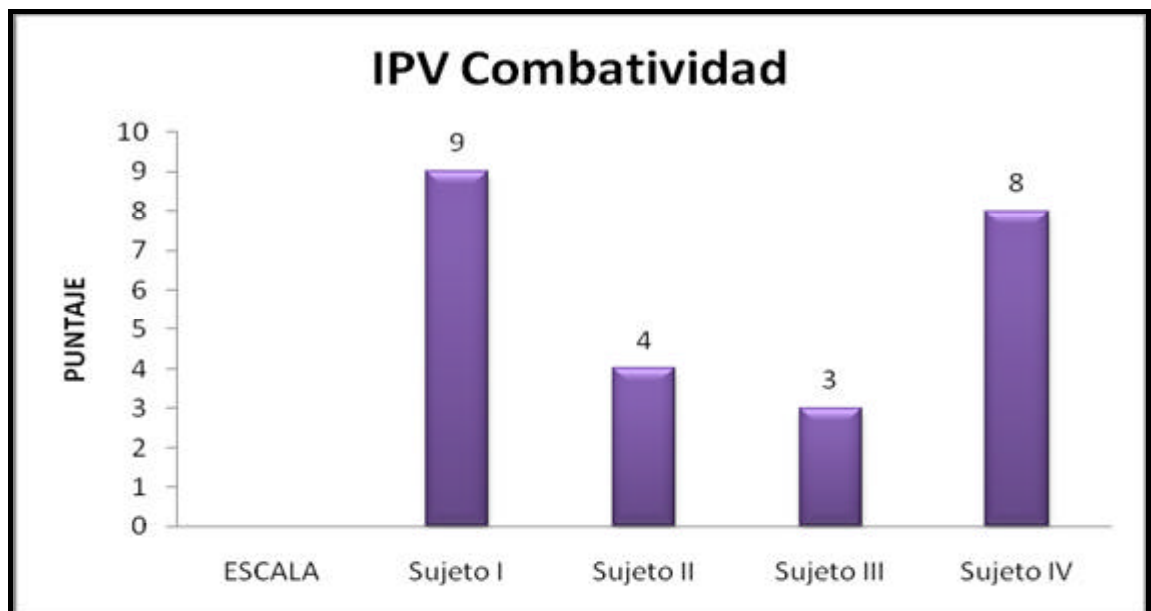
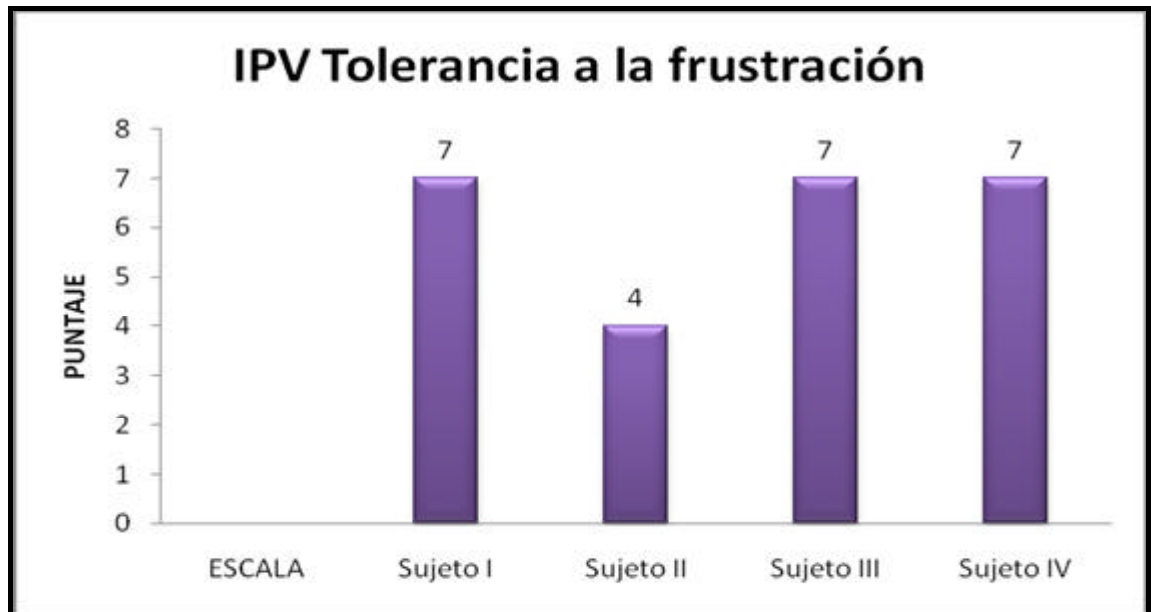
		(aunque sean provisionales) y que no persobaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.
V+ Combatividad	8	Posee una capacidad sobresaliente para entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa persona porfiada y polémica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.
VI+ Dominancia	7	Posee voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo o cautivador en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de persona de elevada jerarquía.
VII+ Seguridad	5	Es seguro de si mismo, le gustan as situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarse a los riesgos en caso de ser necesario.
VIII+ Actividad	9	Sobresale por ser altamente activo y dinámico en el sentido físico, soporta mal la pasividad e inactividad.
IX Sociabilidad	1	Es poso extrovertido, con dificultad de crear nuevos contactos y convivir con los demás. Poco sensible a la importancia de las relaciones humanas.

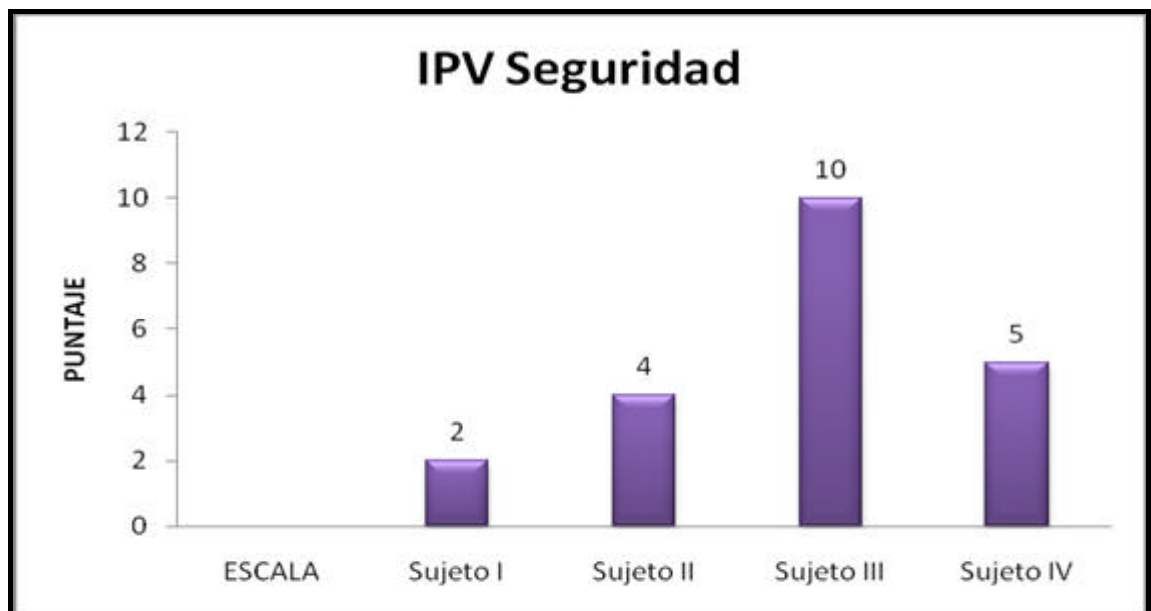
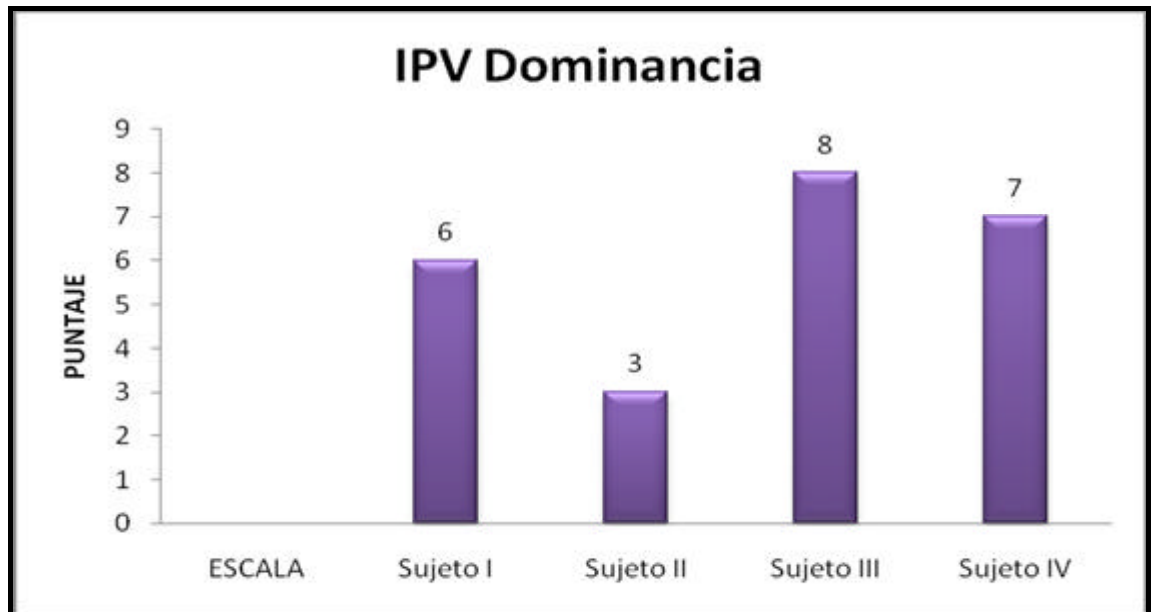
Gráficos de los Resultados del Test IPV

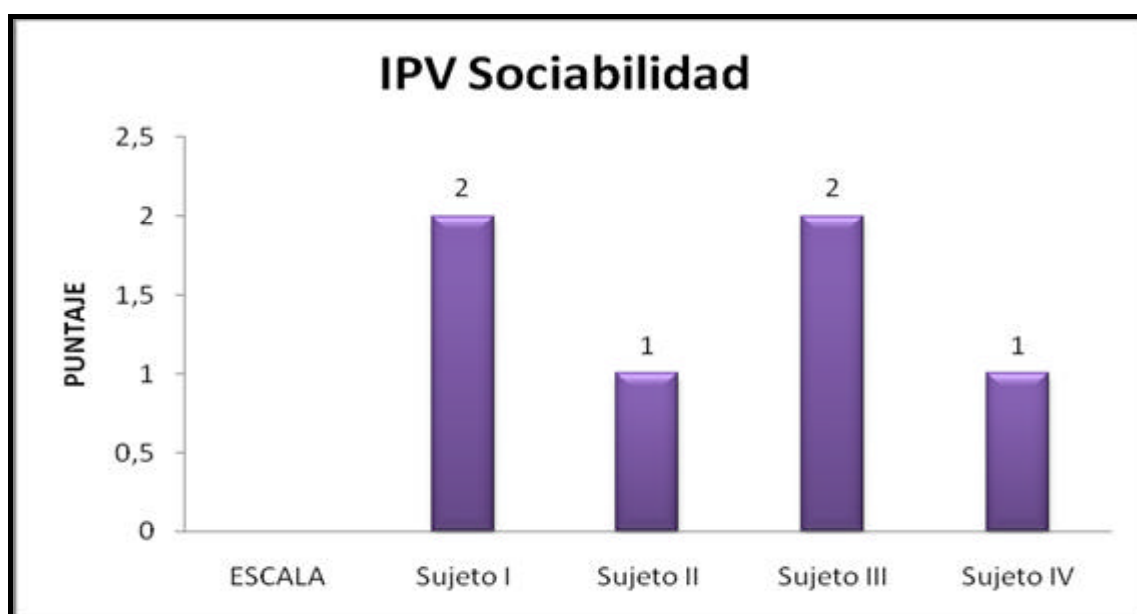
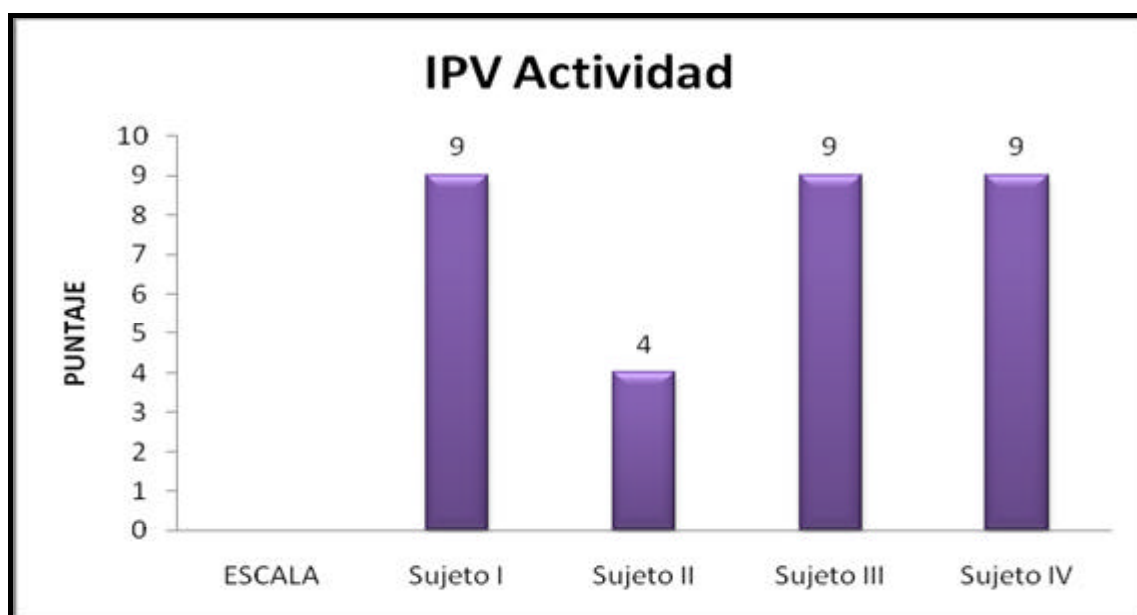












Material de capacitación de los Operadores en venta de Speedy.