

GUÍA PRACTICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO E  
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DIRIGIDO AL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA AGENCIA DE  
VIAJES AEROMEDELLÍN L'ALIANXA

CLAUDIA MILENA GONZÁLEZ GARCÉS  
LEIDY SOFÍA NIETO BADILLO  
ANDREA MARIA PIMIENTA REYES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2005

GUÍA PRACTICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO E  
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DIRIGIDO AL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA AGENCIA DE  
VIAJES AEROMEDELLÍN L'ALIANXA.

CLAUDIA MILENA GONZÁLEZ GARCÉS  
LEIDY SOFÍA NIETO BADILLO  
ANDREA MARIA PIMIENTA REYES

Trabajo de Aplicación en el Diplomado de Gerencia del Talento Humano  
como requisito parcial para optar al Título de Psicólogo

Asesora

ESTHER LUCIA GIRALDO

Magíster en Administración de Empresas

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2005

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, Noviembre de 2005

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO**

**(R.A.E)**

**TITULO:** Guía práctica para la elaboración de un análisis de puesto e implementación de un manual de funciones dirigido al departamento de ventas de la agencia de viajes AEROMEDELLÍN LÁLIANXA

**AUTORES:** Claudia Milena González Garcés, Leidy Sofía Nieto Badillo, Andrea María Pimienta Reyes.

**FECHA:** 20 de septiembre del 2005

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador de palabras Word 98, imprenta Arial 12

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria Maria cano, Agencia de Viajes Aeromedellín (San Diego)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Talento Humano

**SUBLINEA:** Gestión Humana

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Trabajo de Aplicación

**PALABRAS CLAVES:** análisis de puesto, manual de funciones, organización, talento humano, desempeño laboral, trabajo en grupo, competitividad, comunicación organizacional, motivación laboral, comunicación comercial, gestión del conocimiento, inteligencia emocional.

**DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO:** La iniciativa de realizar el trabajo de grado en AEROMEDELLÍN L'ALIANXA surge mediante la propuesta de la gerente del departamento de ventas de realizar una descripción del cargo y un manual de funciones para los vendedores, ya que en la actualidad la agencia de viajes no cuenta con un manual previamente establecido. El procedimiento para llevar a cabo la ejecución del trabajo ha sido mediante un plan metodológico establecido por la universidad; dicho plan nos orientó de forma lógica, consecuente y objetiva para estructurar y efectuar la investigación, la cual ha tenido buena participación por parte de los empleados de la agencia, quienes nos han aportado información y sugerencias para implementarlas en el manual de funciones; por otra parte, a nivel teórico-conceptual, el trabajo se fundamentó mediante fuentes bibliográficas, Internet, manuales de cargos ya elaborados, revisados y aceptados por la empresa.

**CONTENIDO DEL DOCUMENTO:** Este trabajo contiene temas a nivel organizacional, enfatizado en los análisis de cargo, manual de funciones y talento humano. Estos temas son de gran importancia para los diferentes cargos en la empresa pues el empleado debe ser guiado y regido por unas responsabilidades laborales para el logro exitoso de los objetivos organizacionales.

**METODOLOGÍA:** Se fundamentó en una investigación de tipo descriptivo.

**CONCLUSIONES:** La elaboración de este trabajo de investigación sustenta de forma práctica las definiciones y los procedimientos necesarios para la creación y aplicación de un análisis de puestos y manual de funciones en la organización.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Esther Lucia Giraldo, Asesora en este trabajo de Aplicación por sus valiosas orientaciones.

Carolina Panesso Valencia, Jefe de Gestión Humana de la agencia de viajes Aeromedellín (San Diego) y a todo su personal, por habernos permitido realizar este trabajo de Aplicación en su organización.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TÍTULO: GUÍA PRACTICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA AGENCIA DE VIAJES AEROMEDELLÍN L'ALIANXA	12
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
2. OBJETIVO GENERAL	14
2.1 OBJETIVO ESPECIFICO	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1 RESEÑA HISTÓRICA	16
4.1.1 Misión	16
4.1.2 Visión	17
4.2 MARCO CONCEPTUAL	18
4.3 MARCO LEGAL	20
4.3.1 Valores organizacionales	21
4.4 MARCO TEÓRICO	22
4.4.1 Definición de recursos y talento humano	22
4.4.2 ¿Qué es la administración del talento humano?	23
4.4.3 ¿Por qué la administración del talento humano es importante?	23

4.4.4 Proceso de formación y desarrollo del talento humano	25
4.4.5 Descripción y análisis de cargo	26
4.4.6 Información básica que se requiere de cada APT	32
4.4.7 Diferencia entre descripción y análisis de cargo	33
4.4.8 Estructura del análisis de cargo	40
4.4.9 Métodos del análisis de cargos	43
4.4.10 Etapas del análisis de cargos	48
4.4.11 Uso de la información del análisis de puestos	50
4.12 Reclutamiento y selección	50
4.4.13 Compensaciones	50
4.4.14 Evaluación del desempeño	50
4.4.15 Capacitación	50
4.4.16 Pasos en el análisis de puestos	51
4.4.17 Definición de competencias	52
4.4.18 Tipología y clasificación	54
4.4.19 Formación de personal comercial	59
4.4.20 Diferentes métodos de formación	61
4.4.21 La motivación	61
4.4.22 Un modelo de expectativas del proceso de motivación	62
4.4.23 Técnicas de motivación para vendedores	63
4.4.24 El manual del vendedor o asesor comercial	64
4.4.25 Formato del manual del vendedor	65
5. PROCESO METODOLÓGICO	66



5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
5.1.1 Método	66
5.1.2 Tipo de estudio	66
5.2 ETAPAS	66
5.3 SUJETOS DE INFORMACIÓN	66
5.3.1 Población	66
5.3.2 Muestra	66
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	66
5.4.1 Documental	66
5.4.2 Información consultada	67
5.5 DELIMITACIÓN	67
5.5.1 Espacial	67
5.5.2 Temporal	67
5.6 INSTRUMENTO DE TRABAJO DE APLICACIÓN	68
5.7 LIMITACIONES	68
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
6.1 MANUAL DESCRIPTIVO DEL CARGO PARA VENEDORES DE VIAJES AEROMEDELLÍN L'ALIANXA	76
6.1 Objetivo general del cargo	76
6.1.1 Objetivo general del cargo	76
6.1.2 Competencias	76
6.1.3 Funciones generales	77
6.1.4 Responsabilidades específicas del cargo	78

6.2 PLANTILLA SUGERIDA PARA EL CARGO DE VENDEDOR	79
6.2.1 Responsabilidad del cargo	79
6.2.2 Elementos del trabajo	79
6.2.3 Características generales	79
6.2.4 Experiencia	80
6.2.5 disponibilidad	80
CONCLUSIÓN	81
BIBLIOGRAFÍA	83
ANEXOS A. ENTREVISTA	84

## INTRODUCCIÓN

A Nivel profesional la elaboración de este trabajo despertó nuestro interés, pues como estudiantes en Psicología y gestión del talento humano resaltamos la importancia que tienen los aportes teóricos y prácticos relacionados con el análisis de puestos y las funciones que enmarcan un cargo específico dentro de una organización.

Debido a la ausencia de un manual de funciones en el departamento de ventas de la agencia de viajes AEROMEDELLIN L'ALIANXA (San Diego) decidimos crear una guía teórico-práctica que fundamente la importancia del análisis y funciones de cargo; dicha guía denota conceptos básicos, procedimientos y actividades útiles para el desenvolvimiento óptimo del personal en su cargo y la adecuada ejecución de las responsabilidades que acarrea el departamento de ventas de la empresa.

# **1. TÍTULO: GUÍA PRACTICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS DE PUESTO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES DIRIGIDO AL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA AGENCIA DE VIAJES AEROMEDELLÍN L'ALIANXA**

## **1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En equipo con la gerente del departamento de ventas de la agencia de viajes Aeromedellín (San Diego), se identifica la ausencia de un manual de funciones para el cargo de vendedor; por tal razón, se tiene en cuenta que el personal de dicho cargo, debe contar con un formato que contenga los deberes, responsabilidades y obligaciones a desempeñar en su puesto de trabajo. Con relación a esto, la información que se tiene a cerca del análisis de puesto y manual de funciones en el departamento de ventas de dicha agencia es mínima y se considera pertinente recopilar esta información, la cual aportará significativamente en los procesos organizacionales al interior de la empresa.

En el transcurso del trabajo se tuvo en cuenta la importancia de identificar y conceptualizar temas a nivel organizacional, específicamente los relacionados con el talento humano, análisis de cargo y manual de funciones.

Antes de introducirnos en el tema base, que es el análisis de puesto y la elaboración de un manual de funciones, definimos la importancia de las personas al interior de la organización. El contenido del Talento Humano hace referencia al potencial de las personas, tanto personal como social y laboral; es de gran importancia tener en cuenta este tema al desarrollar el trabajo de aplicación pues de forma general se debe dar a conocer el esfuerzo y la dedicación de las personas por alcanzar ideales y su autorrealización a nivel laboral y personal.

Se considera de gran importancia tener conocimiento acerca de cómo se elabora un análisis de cargo y la especificación de un manual de funciones pues cada departamento debe brindarle a sus colaboradores una guía que mencione los deberes y responsabilidades que acarrea el cargo, esto aportaría al logro de los objetivos laborales.

La motivación a nivel laboral es un factor indispensable para la ejecución adecuada de las tareas asignadas en el cargo, no es suficiente ofrecerle algo a una persona para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que, a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de funciones para el cargo de vendedor que fundamente y oriente a la gerencia del departamento de ventas de la agencia de viajes AEROMEDELLÍN L'ALIANXA (San Diego).

### **2.1 OBJETIVO ESPECIFICO**

- Ofrecer una guía que defina y oriente de forma clara los deberes y las responsabilidades correspondientes al cargo.
- Brindar claridad y confianza al personal de ventas en la ejecución de su trabajo; mediante la especificación escrita de las funciones a ejecutar al interior de la empresa.

### 3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente la agencia de viajes AEROMEDELLIN (San Diego) no cuenta con una descripción del cargo y manual de funciones para el personal de ventas y, por ende, es mínima la conceptualización que se tiene respecto al tema; por tal razón fue conveniente realizar este trabajo, el cual proporciona a la empresa una herramienta teórica y práctica que especifica el que hacer del personal en el cargo.

Específicamente, para los directivos de la empresa, el análisis de cargo y el manual de funciones constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto; para los supervisores, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir propiamente las obligaciones que supone; para los trabajadores, les permite mejor y con mayor facilidad sus labores, sí conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Poner en manos del vendedor este documento es beneficiarle a nivel personal y profesional ya que se le ofrece, de forma organizada y conjunta, las diferentes normas, precisas, concretas y útiles para desarrollar con éxito su labor profesional y ello, inevitablemente, redundará, en una mayor eficiencia, en unos mejores resultados en su trabajo, con la inmediata repercusión en la rentabilidad de la empresa.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 RESEÑA HISTÓRICA

Viajes AEROMEDELLÍN L'ALIANXA fue constituida legalmente mediante Escritura pública numero 93 de enero de 1972 de la Notaría Sexta de Medellín, con matricula número 2100708-4 de la Cámara de Comercio de Medellín y con Nit 890.910-0, la licencia IATA es la número 76 505 144.

Se encuentra afiliada a la organización internacional de viajes L'ALIANXA S.A. lo cual le permite ofrecer la mejor cobertura nacional e internacional en la prestación de sus servicios turísticos. L'ALIANXA es una sociedad constituida como grupo de gestión por 27 agencias de viajes independientes a nivel nacional, del más alto prestigio profesional en su zona de influencia, conformando una de las redes más importantes del país en materia de viajes y turismo. A través de L'ALIANXA, viajes AEROMEDELLIN tiene acceso a redes mundiales como HOLA, con 164 agencias afiliadas en 12 países; con HICKORY, con más de 150 afiliados en 34 países, y en el mercado corporativo; con GLOBAL STAR, red de apoyo mundial con presencia en más de 230 agencias alrededor del mundo. Actualmente viajes AEROMEDELLÍN L'ALIANXA cuenta con 16 oficinas de ventas ubicadas en puntos estratégicos en la ciudad de Medellín, 10 puntos de servicio en importantes empresa y puntos de atención en los principales aeropuertos del país.

**4.1.1 Misión.** Potenciar el Factor Humano como nuestro activo corporativo y propiciar que con su trabajo y esfuerzo se realicen como personas y alcancen sus metas de superación para su beneficio y el de la compañía, pensando siempre en



el servicio a nuestros clientes y proveedores, creando así unión y sentido de comunidad.

Integramos una organización que respeta los valores tradicionales del individuo, dentro de un clima de respeto para sí y los demás, aceptando y aprendiendo de sus errores y experiencias, buscando la solución de los problemas mediante la labor de equipo, en un ambiente de motivación intrínseca que le da sentido y significado a su trabajo.

Reconocemos nuestros deberes para con la comunidad, el estado, los socios, y empleados, esperamos amortizar sus intereses dentro de una atmósfera de confianza, verdad y lealtad. Creamos para ello una cultura organizacional de pensamiento positivo, con fe en el éxito y en un futuro permanente, pleno de realizaciones.

**4.1.2 Visión.** Ser una empresa diferenciada en el turismo por su calidez y excelencia humana, su mejoramiento y aprendizaje continuo, abierta a la novedad, sensible a los cambios externos e internos que se presenten en el medio, el clima y su propia gente.

Seremos una agencia de viajes de tamaño y volumen importantes en el sector turístico, con gran capacidad negociadora con los proveedores, para ofrecer mejores productos a nuestros clientes dentro del equilibrio costo- beneficio.

Una empresa con gran sensibilidad a la rentabilidad, buscando la armonía entre los intereses de sus accionistas, sus empleados y sus clientes.

Todas nuestras realizaciones estarán enmarcadas dentro de la ética, la verdad, la transparencia y el propósito del servicio a la sociedad.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**Acciones:** Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo.

**Análisis de cargo:** Se fija únicamente en las cualidades con las que debe cumplir el futuro ocupante para desarrollar las tareas y aceptar las responsabilidades descritas.

**Aprendizaje:** Es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos.

**Cargo:** agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa.

**Competencias:** es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior.

**Condiciones de trabajo:** Situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades.

**Cultura Organizacional:** Es el sistema de valores o la filosofía de la organización.

**Descripción de cargo:** Es la enumeración detallada de las tareas y responsabilidades que conforman al mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

**Eficiencia:** Es utilizar, en gran medida, habilidades que motiven a tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la “calidad”.

**Evaluación de desempeño:** Es comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado, determinar los estándares que se quieren alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar.

**Funciones:** Conjunto de tareas de carácter general que constituye la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

**Motivación:** Es el impulso personal que conlleva a comportarse en forma tal en busca de una recompensa.

**Organigrama:** Muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de líneas que las conecten, debe mostrar quién debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

**Responsabilidades:** Obligaciones que contrae el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignados al cargo, así como el cumplimiento de sus funciones.

**Riesgos:** Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

**Talento Humano:** Factores personales, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etc.

**Tareas:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo.

**Valores Organizacionales:** Son aquellos sistemas simbólicos compartidos por la organización y que determinan el ajuste de sus miembros a la misma.

### **4.3 MARCO LEGAL**

LEY 300 DE 1996 (Julio 26). Diario Oficial No.42.845 de 30 de Julio de 1996 por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.

### **DISPOSICIONES Y PRINCIPIOS GENERALES**

ARTÍCULO 1º. IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA. El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumplen una función social.

El estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional.

ARTICULO 2º. PRINCIPIOS GENERALES DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA. La industria turística se regirá con base en los siguientes principios generales:

1. **CONCERTACIÓN:** En virtud del cual las decisiones y actividades del sector se fundamentará en acuerdos para asumir responsabilidades, esfuerzos y recursos

entre los diferentes agentes comprometidos, tanto del sector estatal como del sector privado nacional e internacional para el logro de los objetivos comunes que beneficien el turismo.

2. **COORDINACIÓN:** En virtud del cual las entidades públicas que integran el sector turístico actuarán en forma coordinada en el ejercicio de sus funciones.

3. **DESCENTRALIZACIÓN:** En virtud del cual la actividad turística es responsabilidad de los diferentes niveles del estado en sus áreas de competencia y se desarrolla por las empresas privadas y estatales, según sus respectivos ámbitos de acción.

4. **PLANEACIÓN:** En virtud del cual las actividades turísticas serán desarrolladas de acuerdo con el Plan Seccional de turismo, el cual formará parte del Plan Nacional De Desarrollo.

5. **PROTECCIÓN AL AMBIENTE:** En virtud del cual el turismo se desarrollará en armonía con el desarrollo sustentable del medio ambiente.

6. **DESARROLLO SOCIAL:** En virtud del cual el turismo es una industria que permite la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, actividades que constituyen un derecho social consagrado en el artículo 52 de la Constitución Política.

7. **LIBERTAD DE EMPRESA:** En virtud del cual, y de conformidad con lo establecido en el artículo 333 de la Constitución Política, el turismo es una industria de servicios de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia, sujeta a los requerimientos establecidos en la Ley y en sus normas reglamentarias. Las autoridades de turismo en los niveles nacional y territorial preservarán el mercado libre, la competencia abierta y leal, así como la libertad de

empresa dentro de un marco normativo de idoneidad, responsabilidad y relación equilibrada con los usuarios.

8. **PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR:** Con miras al cabal desarrollo del turismo, el consumidor será objeto de protección específica por parte de las entidades públicas y privadas.

9. **FOMENTO:** En virtud del cual el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y, en general, todo lo relacionado con esta actividad en todo el territorio nacional.

**4.3.1 Valores organizacionales.** Empatía, colaboración, sentido de pertenencia, servicio, responsabilidad, compromiso, eficiencia, honestidad, respeto.

#### **4.4 MARCO TEÓRICO**

**4.4.1 Definición de recursos y talento humano.** La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
  
- Recursos técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

- Talento humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**4.4.2 ¿Qué es la administración del talento humano?** Para ubicar el papel de la Administración del talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es: “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y la través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

**4.4.3 ¿Por qué la administración del talento humano es importante?** No hay duda de que muchos trabajadores, por lo general, están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “sí” definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tiene una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de éstos y de las organizaciones”.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia



formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

**4.4.4 Proceso de formación y desarrollo del talento humano.** “La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo”.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica, al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe alcanzar, estrechamente con otras actividades del talento humano; la planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse, ya sea, por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados y, a menudo, dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados, para adquirir y usar nuevas habilidades, con frecuencia, requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentra entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

**4.4.5 Descripción y análisis de cargo.** Para comenzar se podría definir **el cargo** como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la empresa. Se podría decir entonces que **la descripción de cargo** no es más que enumerar detalladamente las tareas y responsabilidades que conforman el mismo y de esta manera diferenciar un cargo de los otros.

Esta descripción debe incluir:

- Cuales son las funciones del ocupante
- Cuando hace el ocupante estas funciones
- Por que el ocupante hace dichas funciones (objetivo)
- Como hace el ocupante sus funciones

Justo después de la descripción de cargo viene el **análisis de cargo**, el cual podríamos definir como la especificación de las cualidades que debe tener el factor externo al cargo como tal. Es por esto que se le denomina factores extrínsecos, los cuales están formados básicamente por el perfil con el que deberá cumplir el futuro ocupante.

Este análisis debe incluir:

- Requisitos Intelectuales
- Requisitos Físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de Trabajo

Entonces podemos decir que la descripción y el análisis de cargo son la base fundamental de cualquier a de los trabajos que se realizarán en RRHH, ya que tanto la descripción como el análisis nos pueden servir de gran ayuda para todas

las etapas posteriores dentro de los procesos que cumplirá, como lo son el reclutamiento y selección, la capacitación, la administración de sueldos, higiene y seguridad, entre otras.

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad de las empresas, ya que implica una relación directa con el recurso humano que, en definitiva, es la base para el desarrollo de la organización.

Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración del personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que se diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace).

Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende todas las fases que se ejecutan en el trabajo y constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama”.

Evidentemente, las descripciones de cargos son útiles, aunque se pueden permitir desviaciones individuales. Un empleado nuevo querrá saber qué se espera de él; cuando el supervisor se percata de problemas de coordinación entre empleados tendrá que saber cuales son las funciones que corresponden a cada uno, la descripción debería, en el caso ideal, distinguir entre el contenido prescrito y discrecional de cada cargo. Así, quizá sea requisito que, por ejemplo, cada vendedor presente un informe semanal de sus visitas, mientras un vendedor de más experiencias y capacidad puede emplear su discreción al informarle a la gerencia acerca de las condiciones cambiantes en el mercado, sus orígenes y posibles medidas correctivas en la línea de productos.

En resumen, la descripción del cargo está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos. El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Pretende estudiar y determinar todos los requerimientos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes y habrá variaciones según se trate de puestos manuales de oficina, de productos, y demás.

Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

A. Procedimientos, equipos y materiales que el empleado debe conocer, problemas y solicitudes típicas que recibirá.

- B. Alcance de su responsabilidad: magnitud de la discreción “periodo de control”.
- C. Normas: sobre desempeño y carga de trabajo
- D. Relaciones: interfaces del cargo.
- E. Supervisión: relaciones de dependencia.
- F. Periodo de calificación: prueba y adiestramiento.
- G. Condiciones de trabajo: peligros.
- H. Promoción y oportunidades de carrera.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos individuales; factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varia, así mismo variarán, no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

Existen varios métodos de descripción y análisis de cargos, entre ellos: la observación directa del trabajador ejecutando la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la

posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de cargos es importante ya que trata temas claves: el qué, el cómo, el cuándo y el por qué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

Se hace de vital importancia el análisis de cargos porque por medio de este, se deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal. Estudia cargos desempeñados en industria, comercios y otras organizaciones y produce descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe poseer el ocupante. Define, clara y correlacionada, datos ocupacionales; desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la colocación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías (mediante la descripción de patrones y tendencias industriales); trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

Ducceschi<sup>1</sup> define la técnica del análisis y descripción de puestos de trabajo como “el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los

---

<sup>1</sup> ) Ducceschi, M. Técnicas Modernas de dirección de personal, Madrid : Ibérico Europeo de ediciones, 1982, pág. 21.

requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve”.

El análisis de puestos de trabajo (APT) representa el punto de partida de todas las técnicas de dirección de recursos humanos. Y es lógico que así sea:

- Una persona trabaja en una organización, en la que ocupa un puesto determinado. Lógicamente, a la hora de seleccionarlo, se ha tenido en cuenta su capacidad física y mental para desempeñar el puesto en cuestión, sus conocimientos teóricos y prácticos del trabajo que se ha de realizar y su interés o motivación por desempeñar el repetido puesto.
- La formación de acogida que recibió, al igual que las sucesivas acciones de perfeccionamiento en las que participe, van encaminadas a conseguir que desempeñe más eficientemente dicho puesto o preparar al ocupante para las transformaciones que el puesto vaya experimentando.
- Lo que se valora para establecer los salarios base son los puestos de trabajo. Y lo que se evalúa para establecer la retribución individualizada en función del mérito individual es el grado de eficiencia con que se desempeña el puesto.
- Los planes de carrera que se pueden establecer en una empresa requieren el diseño previo de un organigrama, acompañado de una especificación de las funciones y tareas de cada función, lo que no sería posible elaborar sin un estudio previo de los contenidos de los puestos de trabajo.
- La prevención de accidentes laborales y de enfermedades profesionales, precisan un estudio previo de tareas y funciones que cada puesto conlleva.

- La organización de los turnos de trabajo; la posibilidad de transferencia de un trabajador de un cometido a otro; la elaboración de planes de acogida; el conocimiento por parte de cada trabajador de sus deberes, de su dependencia y líneas de coordinación; la eliminación de solapes y la prevención de lagunas en las responsabilidades de cada persona..., todo ello, y más cosas que se omiten por no hacer la relación interminable, requieren previamente el estudio, análisis y descripción de los puestos de trabajo.

**4.4.6 Información básica que se requiere de cada APT.** Para cumplir las finalidades que anteriormente se han reseñado, se debe poder disponer de una información que contenga, al menos, los siguientes puntos:

- Descripción clara, analítica y completa de las tareas o funciones que constituyen un puesto.
- Requerimientos físicos y mentales, preparación, experiencias previas, etc. que debe reunir una persona para poder desempeñar el puesto.
- Condiciones que se imponen al trabajador en el desempeño normal del puesto.
- Información complementaria<sup>2</sup>

Los procedimientos que habitualmente se utilizan para obtener dicha información son diversos, aunque en resumidas cuentas se agrupan en tres principales:

- Observación directa por parte del analista.

---

<sup>2</sup> La relación de requisitos, así como el propio lenguaje empleado (tarea, trabajador), nos hace pensar que el APT se limita a los puestos industriales de menor categoría. Así es, en efecto, pero nada impide realizar APT de puestos tales como un director médico de un gran hospital, un asesor jurídico de una importante empresa, un director de hotel, etc. Solo que aquí no hablaríamos de "tareas", sino de "funciones".



- Entrevistas realizadas por parte del analista al ocupante del puesto y a otras personas que lo conozcan bien.
- Cuestionarios que han de ser cumplimentados por las personas que ocupan los puestos.
- Sistemas mixtos.

**4.4.7 Diferencia entre descripción y análisis de cargo.** Como diferencia podemos citar que la descripción de cargo se encarga de este mismo como tal, sin dar importancia a otros factores externos, mientras que el análisis de cargo se fija únicamente en las cualidades con las que debe cumplir el futuro ocupante para desarrollar las tareas y aceptar las responsabilidades antes descritas.

En el proceso de elaboración del análisis de puesto se deben determinar los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia). Que deben ser contratadas para ocuparlas, incluye datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos.

- Actividades del puesto: Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza o pintar. En vacaciones, tal lista indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

- Comportamientos Humanos: Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones; En este punto se incluirá información referente a las exigencias personales del puesto.
  
- Maquinas y Herramientas: Equipos y auxiliares utilizados en el trabajo, aquí se incluye información sobre los productos fabricados y el conocimiento que se aplica.
  
- Estándares de Desempeño: Se reúne información con respecto a los estándares de desempeño en términos de cantidad, calidad o tiempo (dedicado a cada aspecto del trabajo).
  
- Contexto del puesto: Se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario de trabajo y el contexto social y organizacional.
  
- Requisitos del personal: Se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionadas con el mismo (Educación, capacitación, experiencia laboral, etc.). Así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc.) que se requieran.

Siguiendo la línea conceptual enunciada por Ansorena se plantea, en primer término, la definición de requerimientos<sup>3</sup>, este aspecto es el primero a resolver prioritariamente, ha de examinarse el conjunto de cualidades de orden biográfico, psicológicos y circunstanciales que se constituyen como condiciones estrictamente necesarias y deseables para la correcta resolución de la tarea profesional; es decir, el para qué se selecciona.

---

<sup>3</sup> Ibíd. p.39

Un puesto es el conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado o colaborador de una organización en determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas con el fin de conseguir aportar valor agregado a dicha organización y, en general, a su cuenta de resultados, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo unas reglas, procedimientos y metodologías -generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica y utilizando recurso humano, información, tecnología o recursos físicos que pertenecen a la organización<sup>4</sup>.

Homologar éste paso con la empresa es fundamental para evitar una búsqueda innecesaria de candidatos.

En la descripción de cargos, por su parte, es importante tener en cuenta: el nombre del cargo, la ubicación en la estructura administrativa, educación y formación profesional requerida, conocimientos específicos requeridos para el cargo, experiencia para el cargo, misión del cargo y principales responsabilidades, competencias genéricas, básicas y laborales que el cargo requiere, relaciones de trabajo internas y externas.

También es importante identificar si la empresa tiene criterio definido con respecto a edad mínima y máxima, el estado civil, el sexo, disponibilidad para desplazamientos, necesidad de disponer vehículo y razones para ello, horarios de trabajo, entre otros.

Vale la pena considerar, en este aspecto, elementos de la cultura organizacional, valores y creencias de las empresas, así como su direccionamiento estratégico y su posición en el mercado.

---

<sup>4</sup> ANSORENA CAO, Álvaro. Op. cit. p.49.

A continuación se resumen los objetivos y las técnicas a utilizar por el seleccionador, para la descripción y análisis de cargo:

a. Definición de las necesidades reales. Qué misiones y tareas requiere la dependencia de la organización.

b. Definición de perfiles. Identificar los perfiles que se asimilen a las actividades requeridas en el puesto de trabajo, por ejemplo: si se requiere un empleado con destrezas manuales y/o formación de conocimientos específicos, desempeño de gestión y liderazgo, entre otros.

c. Identificar los requerimientos clave: puntualmente se especifican los requerimientos y funciones para el puesto de trabajo.

d. Evaluación de la cultura interna de la organización: aspectos puntuales como la misión y la visión.

e. Conocimiento del equipo humano de integración.

f. Diseño de la convocatoria.

Las técnicas prescritas pueden ser la entrevista con el cliente y una ficha de análisis y descripción del puesto de trabajo<sup>5</sup>.

A partir de la descripción y el análisis de puesto de trabajo, en donde se definen los requerimientos: el para qué y el por qué de la necesidad del cargo a proveer, se llevan a efecto, de manera sistemática y ordenada, los siguientes elementos a seguir:

---

<sup>5</sup> Ibíd. P.40

**a. Preselección curricular o preselección de hojas de vida:**<sup>6</sup> el siguiente paso consiste en la convocatoria de los candidatos posibles a entrar en el proceso, para tal efecto hay que realizar una exhaustiva preselección racional de los candidatos en el proceso, mediante las siguientes actividades: descartar falsos positivos, identificar candidatos útiles, optimizar costos y tiempo.

Esta operacionalización de actividades se lleva a cabo mediante una metodología en donde se establecen los requerimientos objetivos, efectuar una lectura de la hoja de vida y el procedimiento de clasificaciones.

Para lo anterior se utiliza, hoy en día, un primer contacto telefónico con el grupo oprimado y dudoso en el cual mediante una entrevista muy corta se pueden identificar aspectos como disponibilidad que muestra el candidato, interés, expectativa salarial, pues si el empleado que se busca rebasa las posibilidades de la empresa, puede ser una alerta en el proceso. En éste momento se puede planear una primera entrevista con el candidato.

**b. Entrevista focalizada basada en competencias:**<sup>7</sup> Tiene como fin el conocer el candidato personalmente, identificar así mismo las habilidades conductuales. El fruto de ésta dará como resultado y conclusión que candidatos pueden ser aceptados o no.

En selección de personal existen varios tipos de entrevista:

- Directiva: Se utiliza con una guía de entrevista y hace referencia a los aspectos más importantes que se requiere tratar en la entrevista.

---

<sup>6</sup> la hoja de vida es un resumen escrito y ordenado de las experiencias formativas y laborales de un candidato para demostrar que es idóneo para un cargo

<sup>7</sup> Ibíd. P.40

- No directiva: Cuando el entrevistador permite que el entrevistado tome la iniciativa y comience hablando de lo que él desee.
- Mixta: Es una combinación de los anteriores estilos de entrevista.
- Panel: La realizan dos o más entrevistadores y tienen como objetivo abordar al candidato desde varias áreas de interés.
- Grupal: Se entrevista un grupo de varios candidatos a la vez.

**c. Evaluación y pruebas Psicotécnicas:**<sup>8</sup> Tienen como fin evaluar el grado de desarrollo de una cualidad o atributo psicológico de un candidato, tales como coeficiencia intelectual, aptitudes, personalidad, liderazgo y actitudes requeridas para desempeñar un puesto de trabajo. En esta se deben considerar indicadores de evaluación.

- Evaluación de conocimientos. Referida esta a la preparación cognitiva de los saberes.

- Evaluación de habilidades. Se pone a prueba la capacidad de resolución acertada de problemas situacionales en una eventual simulación de toma de decisiones.

- Evaluación de aptitudes. Explora potenciales de creatividad y transformacionalidad.

- Evaluación de elementos de la personalidad. Este para detectar desequilibrios emocionales, estados normales de personalidad a fin de mantener la armonía de las relaciones interpersonales en la organización.

---

<sup>8</sup> Ibíd. P 40

- Diagnóstico del potencial de desarrollo. Cual puede ser la proyección y el desenvolvimiento global de sus competencias en el plano organizacional de la empresa.

- Entrevista a profundidad. Tiene un carácter retroalimentador dentro del proceso mismo de selección. Se persigue obtener un conocimiento general y profundo del candidato que abarca aspectos vivenciales, concepciones acerca de la sociedad, conocimiento de los valores, madurez en su personalidad entre otros.

**d. Formación de candidaturas:**<sup>9</sup> Cuando se presentan dos o más candidatos, muy equiparados, el seleccionador tendrá que agudizar su juicio y análisis; pese a establecer alguna opción de favoritismo, en donde tendrá que partir de los objetivos siguientes: Identificar a los más idóneos, ajustar las alternativas y crear opciones, para ello utilizará técnicas tales como el análisis del ajuste persona-puesto, votaciones en abanico y técnica de Delphi.

**e. Presentación al cliente:**<sup>10</sup> No siempre las características de los candidatos finales son iguales a las que se figuraba el cliente en sus expectativas iniciales, de ahí que la presentación del candidato al cliente sirva para equilibrar sus expectativas, evitando así posibles decepciones debido a aspectos superficiales, poco relevantes y que pudiera influirlo negativamente, es decir, producir sesgos en su apreciación global. Es preciso entonces hacer por parte del servidor o intermediario que coordina el proceso de selección una buena introducción en donde se retroalimentan los resultados de fases anteriores de evaluación como son las habilidades básicas de la entrevista focalizada y las características del perfil socio psicológico. Debe procurarse una buena receptividad del cliente ante la presentación del candidato, para tales efectos deben realizarse unas actividades consistentes en la venta activa de los candidatos, es decir, una

---

<sup>9</sup> *Ibíd.* P. 40

<sup>10</sup> *Ibíd.* P. 40

especie de persuasión de sus fortalezas y preparar el encuentro, inmunizar, es decir persuadir al cliente de las ventajas del candidato generando expectativas racionales. Una de las técnicas más apropiadas es el informe escrito.

**f. Garantía de resultados:**<sup>11</sup> Esta fase no debe omitirse, en el momento en que el candidato esté posicionado en el cargo. El seleccionador, bien sea interno como externo ha de tutelar prudentemente el desenvolvimiento del empleado y mediante el diálogo con el cliente evaluará y promoverá los ajustes pertinentes, bien sea en el campo de la comunicación o posibles desviaciones a que diera lugar el curso de sus actuaciones dentro de la organización. En el argot cotidiano se denomina esto como el seguimiento y evaluación del periodo de prueba y las estrategias usuales son las entrevista de seguimiento, la evaluación de desempeño o en caso adverso el seleccionador debe hacer garantía de reposición, es decir la sustitución del empleado en caso de insuficiencia.

**4.4.8 Estructura del análisis de cargo.** La descripción de cargo es una simple exposición de la tarea o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias, es decir, los requisitos que dichas tareas o funciones imponen al ocupante; en otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en que condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargo se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos Intelectuales.

---

<sup>11</sup> Ibid.. 40



2. Requisitos Físicos.
3. Responsabilidades Implícitas.
4. Condiciones de Trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencias que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, elaborado de acuerdo a la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van analizarse, cambiarán no solo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

**Requisitos Intelectuales.** Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- Instrucción Básica.
- Experiencia Necesaria.
- Adaptación al cargo.
- Iniciativa Necesaria.
- Actitudes Necesarias.

**Requisitos Físicos.** Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mental requisitos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.
- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria.

**Responsabilidades Implícitas.** Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además de el trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta de el trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdida o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial.

- Supervisión de Personal
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos, valores o documentos.
- Contactos Internos o externos.
- Información confidencial.

**Condiciones de Trabajo.** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos

#### **4.4.9 Métodos del análisis de cargos**

**Método de Observación Directa.** Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos.

Es mas recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprende operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompaña de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

##### **Características:**

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (análisis de cargos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de cargos (que hace, como lo hace y por que lo hace).

### **Ventajas:**

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica de cargos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

### **Desventajas:**

- a. Costo elevado porque el análisis de cargos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en cargos que no sean sencillos ni repetitivos.
- d. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

**Método del Cuestionario.** Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para

establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

**Características:**

- a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo, que llena el ocupante o su superior.
- b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena de cuestionario).

**Ventajas:**

- a. Los ocupantes del cargo y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- b. Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c. también es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de cargos.
- d. Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo no las actividades de los ejecutivos.

### **Desventajas:**

- a. No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b. Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c. Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

**Método de Entrevista.** El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porques y los cuando. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

**Características:**

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del análisis con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del análisis y el ocupante del cargo es activa.

**Ventajas:**

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b. Hay dos posibilidades de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d. No tiene contraindicaciones; puede aplicarse a cualquier tipo o nivel.

**Desventajas:**

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Se pierde demasiado tiempo, si el análisis de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del cargo.

#### **4.4.10 Etapas del análisis de cargos.**

**Etapas de planeación.** Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de elaboración. La planeación del Análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
- Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en el mismo. Al ubicar un cargo en el organigrama se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de adecuación.
- Elaboración del cronograma de trabajo que especifica por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse, en general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios: Criterio de Universalidad y Criterio de Discriminación.
- Dimencionamiento de los factores de especificaciones. Determinar al campo o actitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretenden analizar. La actitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y superior que un factor presenta en un conjunto de cargos.



- Grabación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua en variable discreta o discontinua. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

**Etapa de preparación.** En esta etapa se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el análisis de cargos).
- Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizado por los ocupantes de los cargos).

**Etapa de Ejecución.** En esta fase se colectan los datos relativo a los cargos que van analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegido.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del cargo.

- Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo para la aprobación (al comité de cargos y salarios al ejecutivo o al organismo responsable de oficialarlo en la organización).

**4.4.11 Uso de la información del análisis de puestos.** La información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración del personal.

**4.4.12 Reclutamiento y selección.** El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y controlan.

**4.4.13 Compensaciones.** Es necesaria una clara compensación de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno.

**4.4.14 Evaluación del desempeño.** La evaluación del desempeño implica el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los gerentes determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tienen que realizar.

**4.4.15 Capacitación.** Se utiliza la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, esto se debe a que el análisis y las

descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

**4.4.16 Pasos en el análisis de puestos.** Los seis pasos para la realización de un análisis de puestos son:

**PASO I:** Determinar el uso de la información resultante del análisis del puesto. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utiliza para hacerlo.

**PASO II:** Reunir información sobre antecedentes como es el caso de las organizaciones, diagramas de procesos y descripciones del puesto, los organigramas muestran la forma en que la posición, en cuestión, relaciona con otros puestos y cual es su lugar en la organización.

El organigrama debe identificar el título de cada población y por medio de líneas que lo conectan, deben mostrar quien debe reportar a quien y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

**PASO III:** Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas, esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis.

**PASO IV:** Reunir información del análisis del puesto, analizar el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

**PASO V:** Revisar la información con los participantes, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo.

**PASO VI:** Desarrollar una descripción y especificación del puesto, la descripción del puesto es una declaración por escrito que menciona las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo, tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad.

La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridas para realizar el trabajo, y los riesgos de seguridad.

**4.4.17 Definición de competencias.** Para el logro de un racional y eficaz proceso de selección de personal, en el marco del enfoque por competencias es pertinente efectuar más aproximaciones conceptuales tendientes a definir las competencias.

En efecto, las competencias son repertorios o fortalezas manifiestas en comportamientos que expresan determinadas personas al desempeñar con mayor destreza resolución de problemas con respecto de otras<sup>12</sup>.

Desde la perspectiva conductista se percibe como un conjunto de conductas expresas en procedimientos y razonamientos que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje.

Son aptitudes, intereses y rasgos de la personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. El análisis del puesto es una condición previa a la elaboración de una batería de test destinada a evaluar las posibilidades que tiene un individuo de triunfar en un puesto determinado, en virtud que el objetivo principal es precisar cuales son las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos para el puesto.

---

<sup>12</sup> QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. Competencias Laborales(II)Evolución y tipologías. En: [www.sht.ar.com](http://www.sht.ar.com) Bajado el 4 de junio de 2005

Otra conceptualización acerca de las competencias es la que las define como el estudio del papel de las aptitudes intelectuales, en donde el ejercicio de una actividad profesional es una fuente directa de desarrollo personal. Pero este desarrollo mediante la elaboración de competencias nuevas exige que el individuo posea aptitudes necesarias. Las competencias afectan a la puesta en marcha integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien la misión; en otras palabras, las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes<sup>13</sup>.

Otro concepto de competencias subraya que es el conjunto de saberes establecidos y de conductas, tipo procedimiento estándar, tipo razonamiento que se puede poner en práctica sin un nuevo aprendizaje. Las competencias se refieren a las teorías o a situaciones de trabajo y a la regulación de lo que es capaz el colaborador en el entorno de un trabajo y de su actividad

Desde la perspectiva constructivista se define como el conjunto de conductas organizadas en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso. Las competencias se diferencian de las habilidades, cualidades que resultan de una formación y que caracterizan más frecuentemente procesos psicomotores, en consecuencia las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad, la cual conlleva a que las competencias establezcan un vínculo entre las misiones y el llevar a efecto práctico el que hacer.

Puede inferirse que las anteriores conceptualizaciones hacen aportes a establecer importantes referentes acerca de las competencias; sin embargo es pertinente advertir que las competencias se constituyen como tales en la medida que interactúen en un ámbito diverso, es decir, las capacidades psicomotoras, la formación de los saberes pospotenciales de razonamiento mental deben estar

---

<sup>13</sup> QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. Competencias laborales (IV). En: [www.sht.ar.com](http://www.sht.ar.com) Bajado el 4 de abril de 2005

plenamente compaginados con las condiciones del medio social a las condiciones específicas de las empresas.

En “ingeniería de las competencias” se entiende una persona competente como la que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber, cualidades, cultura, recursos emocionales) y recursos de redes (banco de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etcétera)<sup>14</sup>.

Las competencias pueden entenderse, entonces, como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permite a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos<sup>15</sup>

**4.4.18 Tipología y clasificación.** Según Ansorena Cao<sup>16</sup>, las competencias se clasifican en dos grandes grupos o tipologías a saber:

Competencias generales. Están referidas únicamente a las características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, independientemente de otros elementos como su dominio de los artefactos tecnológicos o conocimientos específicos.

Competencias técnicas. Son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas en el correcto desempeño de puestos de un área técnica y de un área funcional específica y que describen competencias conductuales

---

<sup>14</sup> LE BOTERF, Guy. Ingeniería de las competencias. Barcelona. Ed Epise, 2001.p.54

<sup>15</sup> ESPÍNDOLA BENAVIDES, Olga. Competencias y competitividad; Diseño para Organizaciones Latinoamericanas, Ed. Mc Graw Hill. Colombia.2001.p.34

<sup>16</sup> ASORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona. Ed Paidós. 1996. p. 172

ligadas directamente a esta área, incluyendo por regla general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados a éxito en la ejecución técnica del puesto.

Sin embargo, plantea que las competencias se puedan operacionalizar en cinco grandes grupos, los cuales son<sup>17</sup>

**METAHABILIDADES:** Se trata de habilidades o competencias conductuales de tipo elemental, general, básicas en el individuo, de cuyo desarrollo, generalmente, se ocupan los procesos de inculcación básica y de formación reglada en las sociedades desarrolladas y que resultan preparatorias para el posterior desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente<sup>18</sup>

**BETAHABILIDADES:** Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollar una carrera dentro de tal organización, de modo que sus capacidades potenciales obtengan desarrollo y oportunidades de ser puestas en práctica con éxito, al tiempo que posibilitan y potencian el desarrollo posterior de habilidades específicas<sup>19</sup>.

**HABILIDADES OPERATIVAS:** Se trata de habilidades o competencias conductuales relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal e individual en ellos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o proyecto personal e individual<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid.. P. 172

<sup>18</sup> Ibid.. P. 174

<sup>19</sup> Ibid. P. 174

<sup>20</sup> Ibid. P. 174

**HABILIDADES INTERPERSONALES:** Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Generalmente, este tipo de habilidades están íntimamente implicadas con la eficacia en puestos de contacto social<sup>21</sup>

**HABILIDADES DIRECTIVAS:** Se trata de habilidades o competencias conductuales que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión y con distintos grados de responsabilidad<sup>22</sup>

Según Le Boterf, la persona competente está equipada por diversos recursos, los cuales le permite obtener información para actuar con competencia, los cuales son<sup>23</sup>:

RECURSO	DEFINICIÓN
Conocimientos generales	Conceptos, conocimientos disciplinarios; sirven para comprender o analizar una situación, un problema o un Fenómeno. Responde a la pregunta ¿Cómo Funciona? <sup>24</sup>
Conocimientos específicos del Entorno profesional	Conocimientos respecto al contexto de trabajo de la persona: equipamiento, reglas de gestión, cultura de la organización, códigos sociales, organización de la empresa o de la unidad permitirán que se actúe a medida de forma apropiada.
Conocimiento de procedimiento	Busca describir cómo hay que hacer las cosas, cómo prepararse para ello; se describen con vistas a una acción que hay que realizar, unos métodos y unos modelos operativos.

<sup>21</sup> Ibid. P.174

<sup>22</sup> Ibid.. P.174

<sup>23</sup> LE BOTERF, Guy .Op. cit. p. 56

<sup>24</sup> Ibid. p. 58



Conocimientos operativos o saber hacer	Son los trámites, los métodos los procedimientos, los instrumentos cuya aplicación práctica domina la persona permite saber operar. Corresponde a unas capacidades para realizar gestos profesionales relativamente delimitados.
Conocimientos y saber hacer fruto De la experiencia	Son resultado de la experiencia, de la acción, Son difíciles de expresar: es frecuente que se les designe bajo el término de “conocimiento tácito”, “habilidad manual”, “manera de hacer”, “golpe de vista”, “astucias”, “virtuosidad”.
Saber hacer de relación	Son las capacidades que permiten cooperar eficazmente con los demás: capacidad de escucha, de negociar, de trabajar en equipo, de trabajar en red.
Saber hacer cognitivo	Corresponde a las operaciones intelectuales que pueden consistir en la realización de acciones interiorizadas relativamente sencillas (enumerar, describir, comparar, definir), o en operaciones más complejas (generalización inductiva, razonamiento por recurrencia, formulación de hipótesis, inducción, deducción, razonamiento bajo condiciones)
Aptitudes y cualidades	Forman parte de los recursos que pueden ser empleados y combinados con otros. No son conocimientos y saber hacer, sino unas características de la personalidad: rigor, fuerza de convicción, curiosidad, iniciativa, viabilidad, confidencialidad, diplomacia, dominio de si mismo.
Recursos Fisiológicos	Sirven para gestionar y administrar su energía.
Recursos emocionales	Son los que guían las intuiciones, la percepción de señales débiles; permiten percibir una situación, una relación.

Adicionalmente, a la formulación de la tipología y clasificación de las competencias descritas anteriormente, parece válido, a juicio de quienes realizan esta propuesta,

retomar las once competencias genéricas del Council For Adult and Experiential Learning (CAEL-USA (Mc Clelland, McBer)

- a. Iniciativa propia. Hacer las cosas o realizar acciones necesarias por propia iniciativa, sin esperar a ser mandado o ser obligado por los acontecimientos.
- b. Perseverancia. Tenacidad
- c. Creatividad.
- d. Planeación. sentido de organización.
- e. Espíritu crítico.
- f. Autocontrol personal.
- g. Liderazgo. Aptitud para el mando.
- h. Persuasión. Influencia.
- i. Confianza en sí mismo.
- j. Relaciones interpersonales.
- k. Preocupación y solicitud hacia los demás.

Puede colegirse que las competencias en el plano organizacional tienen un conjunto de connotaciones que no se reducen exclusivamente al plano de la proyección de habilidades mentales y motrices, de manera aislada, estas se compaginan de manera concomitante con referentes del contexto empresarial y social. Son ellos las formas de comunicación interpersonal, el conjunto axiológico de los valores que están inmersos en las organizaciones se constituyen en importantes vehículos para el logro de metas y objetivos, así lo evidencia el cuadro clasificativo de las competencias conductuales por tipos o categorías que plantea Ansorena<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> ANSORENA CAO, Álvaro. Op. Cit. P 175

METAHABILIDADES	Adaptabilidad, análisis de problemas, Aprendizaje, Decisión, Energía, Flexibilidad, Independencia, Integridad, Juicio, Resolución, Sensibilidad interpersonal, Tolerancia al estrés
BETABILIDADES	Ambición profesional, Conocimiento del entorno, Gama de intereses amplia, Innovación/creatividad, Impacto, Orientación al logro, Tenacidad toma de riesgos
HABILIDADES OPERATIVAS	Análisis numérico, Atención al detalle, Autoorganización, Comunicación oral, Comunicación escrita, Disciplina, Dominio de la comunicación no verbal, Facilitar/participar en reuniones, Orientación ambiental
HABILIDADES INTERPERSONALES	Atención al cliente, Capacidad de negociación, Escucha activa, Dominio de medios audiovisuales, Orientación al cliente, Persuasión, Presentación, Sociabilidad, Trabajo en equipo/cooperación
HABILIDADES DIRECTIVAS	Control directivo, Delegación, Delegación/apoyo de colaboradores, Espíritu emprendedor, Evaluación de los colaboradores, Identificación directiva, Liderazgo en grupos, Liderazgo de personas, Planificación y organización, Sensibilidad organizacional, Visión

**4.4.19 Formación de personal comercial.** La vertiginosa expansión de las empresas, los cambios que se están produciendo y la elevada competitividad requieren la formación del personal comercial. Aunque en principio puede resultar un alto desembolso de dinero, a medio y largo plazo, es una inversión rentable.

El objetivo de la formaciones es conseguir que los vendedores adquieran unos conocimientos que les facilite la realización de sus funciones de venta y la formación debe ser considerada como un proceso continuo de reciclaje. El plan de formación comercial que se elabore ha de dar respuestas a los siguientes interrogantes:

- ¿Que hay que enseñar a los vendedores?
- ¿Cuándo hay que enseñárselo?
- ¿Dónde debe enseñárseles?
- ¿Como debe enseñárseles?
- ¿Quién debe enseñárselo?
- ¿Que objetivos va a tener la información?

Por ello podemos utilizar técnicas indirectas consistentes en servicios de indicadores que señalan necesidades, como son: análisis de puestos de trabajo, las causas que han impedido alcanzar los objetivos fijados, reclamaciones de clientes, ausentismo, rotación de puestos de trabajo, conflictos internos, los proyectos futuros, los objetivos de la organización y su repercusión en las áreas.

También podemos ir directamente a consultar a los responsables del departamento comercial y al plantilla. El objetivo es averiguar los aspectos que se deben mejorar dentro de su actividad.

Las dificultades con que se encuentran, que conocimientos creen necesario ampliar o tener, cuales son los conocimientos (técnicos y/o práctico) que debe incluir el plan de formación para ser eficaz y contribuir a la realización del trabajo de dicho colectivo en el momento actual y de cara al futuro. A título de ejemplo podemos mencionar:

- Mejorar las técnicas de venta
- Organizar la red comercial
- Rentabilizar la red de ventas
- Facilitar el trabajo del comercial
- Motivar al personal de ventas
- Unir a los vendedores creando un espíritu de grupo y equipo.
- Mejorar la imagen de la empresa.

**4.4.20 Diferentes métodos de formación.** Lógicamente, después de conocer las necesidades de formación del comercial tenemos que ver y analizar el sistema que más se adecue a las necesidades explícitas, ya que justo a la inversión económica son los principales factores a la hora de tomar decisión:

- La conferencia: Para que sean más efectivas se recomienda realizarlas en grupos reducidos, lo que facilita la comunicación y el dialogo.
  
- Rol o teatro de ventas: Se basa en simular la acción y es muy importante para desinhibir a los individuos.
  
- Las mesas redondas: Facilitan el conocimiento entre los participantes y tienen las ventajas de los trabajos en grupo, como es la de adoptar distintas ideas.
  
- Los retiros: Consiste en reunir a un grupo de personas durante unos días, con fines formativos, en un lugar solitario y que inspire relajación.
  
- Método del caso: Se trata de plantear casos para después resolverlos. Deben ser prácticos, concretos y actuales relacionados con la vida laboral.
  
- Curso Multimedia: Las nuevas tecnologías nos abren un amplio abanico de posibilidades en calidad, tiempo y coste.

**4.4.21 La motivación.** La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensa. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de

la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

**4.4.22 Un modelo de expectativas del proceso de motivación.** Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tienen la capacidad para obtener la recompensa.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito comercial, la empresa entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Esta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del comercial hacia la consecución del objetivo “ser uno de los promocionados “.

De forma general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- Motivación Intrínseca. Aquella que analiza que la acción es un fin en si mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.
- Motivación Extrínseca. Se produce consecuentemente de la existencia de factores externos, es decir tomado como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada, tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente el su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

**4.4.23 Técnicas de motivación para vendedores.** Es una parte fundamental de la formación. Debe incluir el papel de marketing en la empresa, el valor de trabajar como comercial, la naturaleza del arte de la venta.

Las empresas modernas son conscientes de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de interés y motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento comercial, haciéndolos suyos.

Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito labora l"estar motivado" supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Aunque nos centremos

en el equipo comercial, puede ser extensible a cualquier otro departamento. La creatividad es una de las principales variables positivas del siglo XXI.

**4.4.24 El manual del vendedor o asesor comercial.** El manual del vendedor es necesario en todas las empresas dedicadas a actividades comerciales, especialmente en aquellas que disponen de una amplia red comercial y en las que es difícil conocer, controlar e incentivar al equipo humano. El manual del vendedor debe suplir ese contacto diario con el staff directo que sería deseable en cualquier red de ventas.

Debido al carácter práctico y general de este apartado, daremos unas pautas globales sobre los contenidos básicos que deben incluirse. Evidentemente, todo manual ha de ser adaptado a las características del producto y del mercado hacia el que va dirigido. Fundamentalmente, han de tratarse de forma exhaustiva los siguientes temas:

- Justificar la necesidad del manual.
- Objetivos y filosofía de la empresa.
- Producto mercado y competencia.
- Cartera de clientes.
- El vendedor.
- El punto de venta.
- El control de la venta.
- Gestión de ventas y sus técnicas.
- Elementos motivacionales del vendedor.
- Actividades de apoyo.
- La comunicación y el vendedor.
- La empresa y las nuevas tecnologías.
- Régimen disciplinario.



En resumen, constará de todo aquello que repercuta en el mejor cumplimiento del trabajo diario y de la actividad en general.

**4.4.25 Formato del manual del vendedor.** Dado al dinamismo del entorno en el que se va a mover la empresa, con nuevos productos y servicios, aplicación de nuevas tecnologías, como la informática y las telecomunicaciones, y en situación económico-social cambiante ante el reto de la CEE con el resto de países, debemos hacer un manual que fácilmente sea actualizable y permanezca siempre vivo. Por otro lado, e independientemente del tamaño de la empresa en la que elabore, se debe conseguir que cualquier novedad llegue a todos en el menor tiempo posible.

Estas características hacen pensar en la necesidad de crear un material escrito presentado en tantos cuadernillos como capítulos existan o, de forma más operativa, en una carpeta de anillos con cada uno de los apartados encuadernados separadamente. Lógicamente si el soporte es informático, ha de tener un formato atrayente, informativo e intercambiable. Cosa importante es remarcar que la Web de la compañía no es sustituida del manual. El lenguaje utilizado será coloquial y amable, utilizando la tercera persona e involucrado permanentemente al lector en el contenido. Dispondrá de espacios en blanco, por ejemplo, en los márgenes y lugares internos para ir haciendo anotaciones o referencias y aclarar el espacio visual. Presentará también dibujos o viñetas que ilustraran actitudes, presentaciones. Solo nos resta indicar que en el plan de implantación del manual han de ser estratégicos el como y el cuando de su presentación.

## 5. PROCESO METODOLÓGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

**5.1.1 Método.** El tipo de investigación que se aplicó fue Descriptivo, ya que se describe la problemática presentada en el departamento de ventas por la carencia de un manual de funciones.

**5.1.2 Tipo de estudio.** Descriptivo

### 5.2 ETAPAS

Las técnicas que se utilizaron en el trabajo de aplicación son:

#### **Recolección de datos**

Primarios:

- 1 Análisis Documental, Observación, Información de archivo.  
Entrevistas con los empleados

Secundarios:

- 1 Libros de biblioteca, Documentos referentes al tema, Información de Internet.

### 5.3 SUJETOS DE INFORMACIÓN

**5.3.1 Población.** Personal de ventas de viajes AEROMEDELLIN (San Diego).

**5.3.2 Muestra.** 10 vendedores de la agencia de viajes AEROMEDELLIN (San Diego). El personal que integra la muestra fue asignado por la gerente de dicho departamento y de forma personal su voluntaria participación; se tuvo en cuenta que su horario de trabajo nos permitía, tanto a ellos como vendedores y a nosotros como estudiantes; llevar a cabo las actividades programadas para el desarrollo de este trabajo de aplicación.

#### **5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

- Entrevista con la gerente de ventas de AEROMEDELLIN (San Diego).
- Personal del departamento de ventas de la empresa.
- Asesora asignada por la fundación Universitaria María cano.

##### **5.4.1 Documental**

- Recopilación de material: Información obtenida por parte de la gerente de ventas y los vendedores de la agencia.
- Recolección de información de la empresa: Documentos, libros, formatos y revistas.

**5.4.2 Información consultada.** Libros, informes escritos de la agencia, documentos obtenidos por Internet, dialogo personal con los vendedores de la agencia.

## **5.5 DELIMITACIÓN**

**5.5.1 Espacial.** El trabajo de aplicación se realizó en la agencia de viajes AEROMEDELLIN (San Diego) en la ciudad de Medellín (Antioquia).

**5.5.2 Temporal.** El trabajo de aplicación se elaboró entre el 10 de agosto y el 15 de noviembre del 2005.

## **5.6 INSTRUMENTO DE TRABAJO DE APLICACIÓN**

Entrevista e investigación a cerca de análisis de puesto y manual de funciones para el departamento de ventas, realizado por estudiantes de último semestre perteneciente a la facultad de Psicología de la Fundación Universitaria María Cano.

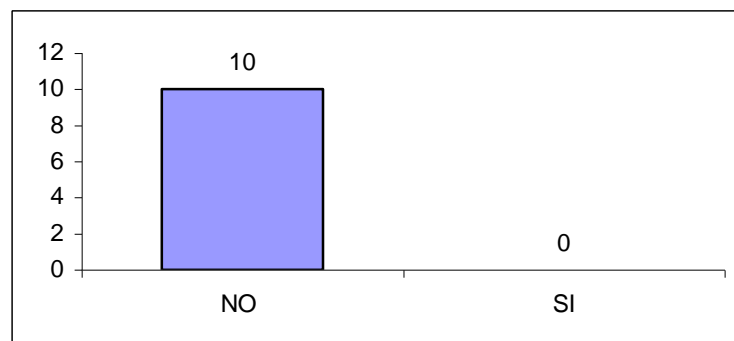
## **5.7 LIMITACIONES**

El tiempo muy limitado para la ejecución del trabajo.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. ACCESO AL MANUAL DE FUNCIONES

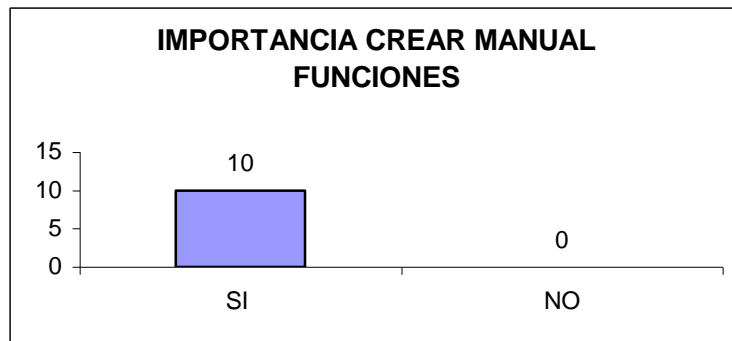
1. ACCESO AL MANUAL DE FUNCIONES	Frecuencia
NO	10
SI	0
Total	10



De las 10 personas encuestadas, ninguna de ellas ha tenido acceso al manual de funciones de la empresa, lo que representa el 100% del total de la muestra.

## 2. IMPORTANCIA ESTABLECER MANUAL DE FUNCIONES

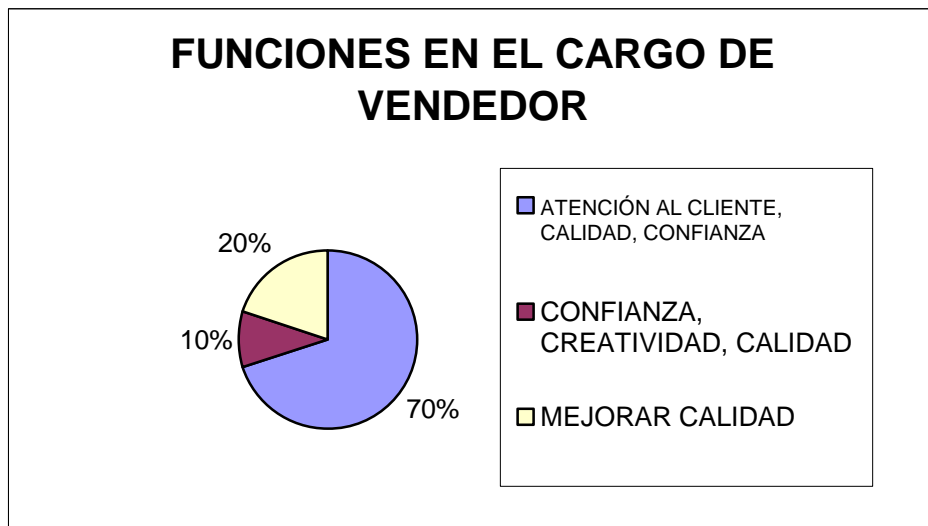
2. IMPORTANCIA ESTABLECER MANUAL DE FUNCIONES	Frecuencia
SI	10
NO	0
Total	10



El total de los encuestados, representado en el 100% de la muestra responde que es importante crear en la empresa el manual de funciones, ya que permite una orientación más clara acerca de las responsabilidades que exige el cargo.

### 3. FUNCIONES DEL CARGO DE VENDEDOR

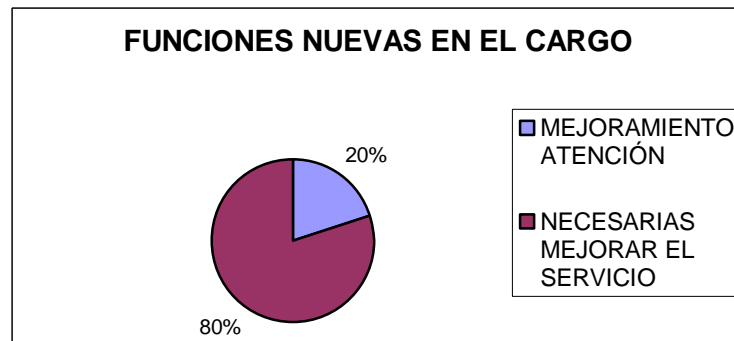
3. FUNCIONES DEL CARGO DE VENDEDOR	Frecuencia
ATENCIÓN AL CLIENTE, CALIDAD, CONFIANZA	7
CONFIANZA, CREATIVIDAD, CALIDAD	1
MEJORAR CALIDAD	2
Total	10



Para el 70% de los encuestados, representado por 7 de ellos, responden que las funciones del cargo de vendedor son la atención al cliente, calidad y confianza; mientras que el 20% de los encuestados, representado en 2 personas, dicen que las funciones son mejorar la calidad.

#### 4. FUNCIONES NUEVAS

4. FUNCIONES NUEVAS	Frecuencia
MEJORAMIENTO ATENCIÓN	2
NECESARIAS MEJORAR EL SERVICIO	8
Total	10

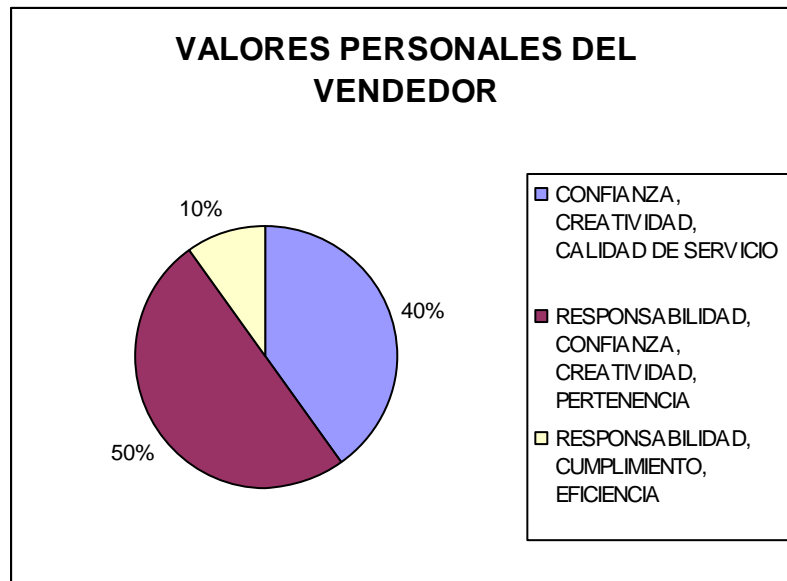


Para 8 personas de las encuestadas, representado el 80% dicen que las nuevas funciones son las necesarias que ayuden a mejorar el servicio al cliente, mientras que el 20% restante, es decir 2 personas, piensan que es mejorar la atención.



## 5. VALORES

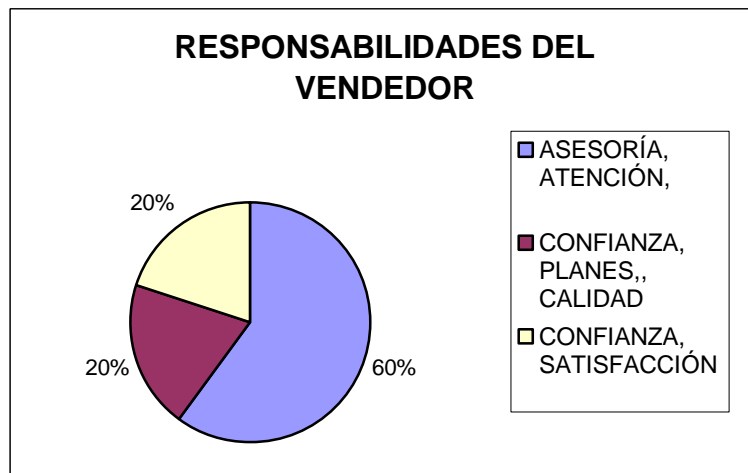
5. VALORES	Frecuencia
CONFIANZA, CREATIVIDAD, CALIDAD DE SERVICIO	4
RESPONSABILIDAD, CONFIANZA, CREATIVIDAD, PERTENENCIA	5
RESPONSABILIDAD, CUMPLIMIENTO, EFICIENCIA	1
Total	10



Para el 50% de los encuestados, es decir 5 personas, los valores que debe tener el vendedor son la responsabilidad, confianza, creatividad y sentido de pertenencia, mientras que para 4 personas de las encuestadas, representado en un 40% opinan que los valores deben ser confianza, creatividad y calidad en el servicio.

## 6. RESPONSABILIDADES

6. RESPONSABILIDADES	Frecuencia
ASESORÍA, ATENCIÓN,	6
CONFIANZA, PLANES,, CALIDAD	2
CONFIANZA, SATISFACCIÓN	2
Total	10



Para el 60% de los encuestados, es decir 6 personas, opinan que las responsabilidades de un vendedor deben ser asesoría y atención al cliente, mientras que dos personas, con un 20% de la muestra, piensan que debe ser la confianza, los planes y la calidad

### **ANÁLISIS**

Mediante la aplicación de una entrevista a los vendedores de la agencia de viajes Aeromedellín (San Diego) se identificó:

- El personal de ventas de la agencia de viajes Aeromedellín (San Diego) manifiesta que al momento de ingresar a la empresa reciben una inducción de

forma verbal acerca de lo que deben realizar y no han tenido acceso a un manual con las funciones para el cargo.

- En general los participantes en la entrevista coinciden en afirmar que es de gran importancia que la empresa establezca y defina claramente las funciones para dicho cargo, para que el vendedor ejecute adecuadamente sus tareas de forma coordinada con las que establece el departamento de gerencia.

Las funciones que desempeñan en el cargo de vendedor son:

- Brindar asesoría clara y específica sobre los planes y servicios a nivel personal, familiar o empresarial que ofrece la empresa a sus clientes.
- Lograr que el cliente efectúe la compra de un plan de viaje y así lograr su plena satisfacción por el producto y el servicio adquirido y por ende decida continuar siendo nuestro cliente.
- Ofrecer calidad humana de forma amable y asertiva a los clientes.
- Capacitarse continuamente en temas de relaciones humanas y en temas idóneos al cargo.
- Hacer un seguimiento detallado y preciso sobre las necesidades, gustos y prioridades del cliente, aspectos importantes, para tener en cuenta a la hora de ofrecer un plan de viaje.
- Trabajar en grupo con los compañeros de ventas y buen manejo de la comunicación a nivel personal y laboral

- El personal de ventas se refiere a las funciones nuevas en su cargo, a aquellas que sean necesarias de adoptar para el óptimo desempeño del vendedor y por ende mejores utilidades para la empresa.
- Los valores personales que se consideran necesarios para un vendedor son: responsabilidad, tolerancia, cooperación, sentido de pertenencia, tolerancia, respeto. Por otra parte se considera que las responsabilidades de un vendedor son inherentes al producto o servicio que brinda cada empresa.

## **6.1 MANUAL DESCRIPTIVO DEL CARGO PARA VENDEDORES DE VIAJES AEROMEDELLÍN L'ALIANXA**

**6.1.1 Objetivo general del cargo.** Asesorar y orientar adecuadamente a los clientes de viajes AEROMEDELLÍN acerca de los productos y servicios que se crean para su mejor satisfacción.

### **6.1.2 Competencias**

#### **a) Competencias Genéricas**

- Aprendizaje
- Adaptabilidad
- Conocimiento del entorno
- Desarrollo/apoyo de colaboradores
- Visión
- Trabajo en equipo/cooperación
- Servicio al cliente
- Relaciones interpersonales
- Orientación al logro

## **b) Competencias Básicas**

- Asesoría clara ágil y oportuna para los clientes a cerca de los productos.
- Calidad en la comunicación.
- Nivel de ventas exitoso.
- Empatía con los clientes.
- Asertividad
- Proactividad
- Valor agregado
- Recursividad.
- Valores corporativos (responsabilidad, tolerancia, cooperación, sentido de pertenencia, respeto, eficiencia, entre otros).
- Dominio de la comunicación no verbal
- Escucha activa
- Integridad
- Juicio

## **c) Competencias Laborales**

- Tolerancia al estrés
- Autoorganización
- Atención al detalle

### **6.1.3 Funciones generales**

- Brindar asesoría clara y específica sobre los planes y servicios a nivel personal, familiar o empresarial que ofrece la empresa a sus clientes.

- Lograr que el cliente efectuó la compra de un plan de viaje y así lograr su plena satisfacción por el producto y el servicio adquirido y por ende decida continuar siendo nuestro cliente.
- Ofrecer calidad humana de forma amable y asertiva a los clientes.
- Capacitarse continuamente en temas de relaciones humanas y en temas idóneos al cargo.
- Hacer un seguimiento detallado y preciso sobre las necesidades, gustos y prioridades del cliente, aspectos importantes, para tener en cuenta a la hora de ofrecer un plan de viaje.
- Trabajar en grupo con los compañeros de ventas y buen manejo de la comunicación a nivel personal y laboral.

#### **6.1.4 Responsabilidades específicas del cargo**

- Asesorar adecuadamente al cliente sobre tarifas, excursiones, hospedaje, entre otros.
- Atender solicitudes por vía telefónica.
- Realizar reservas.
- Efectuar cotizaciones
- Liquidar los planes vendidos.
- Cumplir con el requerimiento por parte de la gerencia, a cerca del presupuesto realizado cada mes.
- Brindar un adecuado y completo seguimiento al cliente en el proceso de consecución de papeles necesarios para su viaje: visa, pasaporte, dólares, etc.
- Facturar adecuadamente, utilizando el sistema xmart.
- No recibir dinero por ventas realizadas.
- Cotizar adecuadamente los productos.

- Toma de requerimiento.
- Diligenciar y remitir papelería.

Este manual de funciones está sujeto a cambios que favorezcan su contenido.

## **6.2 PLANTILLA SUGERIDA PARA EL CARGO DE VENDEDOR**

A continuación se presenta una plantilla, la cual sugerimos para la aplicación en Viajes Aeromedellín L'alianxa

### **6.2.1 Responsabilidad del cargo.**

NOMBRE DEL CARGO

ÁREA A LA QUE PERTENECE

CARGO A QUIEN REPORTA

NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO

NÚMERO PERSONAS A CARGO

PROPÓSITO DEL CARGO

### **6.2.2 Elementos del trabajo**

- HERRAMIENTAS

- PERSONAS

- LOCATIVAS

### **6.2.3 Características generales**

EDAD

GENERO

ESTADO CIVIL

NIVEL DE ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD

NIVEL ALCANZADO

MODALIDAD

Primaria

Secundaria

Técnica

Tecnología

Profesional

Post-grado

Otros

#### **6.2.4 experiencia.**

Tiempo (Meses) en el cargo \_\_\_\_\_

Cargos similares \_\_\_\_\_

#### **6.2.5 disponibilidad.**

Tiempo Completo \_\_\_\_\_

Medio Tiempo \_\_\_\_\_

Por Horas \_\_\_\_\_

Turnos Fijos \_\_\_\_\_

Turnos Rotativos \_\_\_\_\_

Inmediato \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_



## CONCLUSIÓN

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una labor eficaz.

A lo largo de este trabajo, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano.

Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

- Enfoque del talento humano: el objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Solo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.
- Enfoque administrativo: La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador

son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

- Enfoque proactivo: La administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas. Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del talento humano incluye las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

La capacitación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica, podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités. En cualquier caso debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber:, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

Básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensa. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa.

## BIBLIOGRAFÍA

ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e instrumentos. Barcelona : Ed Paidós, 1996

DUCCESHI, M, Técnicas Modernas de dirección de personal. Madrid : Ibérico Europeo de ediciones, S. A, 1982. p.21.

ESPÍNDOLA BENAVIDES, Olga. Competencia y competitividad; Diseño para organizaciones Latinoamericanas. Colombia : Mc Graw Hill, 2001

PUCHOL, Luis. Dirección y Gestión de Recurso Humano. Madrid : ESIC, 1995

QUEZADA MARTÍNEZ, Humberto. Competencias Laborales (1) Evaluación y topologías. En [www.Sht.ar.com](http://www.Sht.ar.com).

## **ANEXOS A. ENTREVISTA**

1. ¿En la empresa que labora actualmente ha tenido acceso a un manual de funciones para su cargo?
2. ¿Considera que es importante establecer un manual de funciones para el departamento de ventas? ¿Por qué?
3. ¿Cuales son las funciones que desempeña en el cargo de vendedor?
4. ¿Cuales funciones nuevas, considera que deben implementarse en el cargo de vendedor?
5. ¿Cuales son los valores personales y las responsabilidades que debe tener un vendedor?