

# Diseño del Perfil por competencias laborales del cargo Ejecutivo de Punto de Venta en ETECSA

Por: MSc. Biolkys Viltres Suárez, Especialista A en Gestión de Recursos Humanos, Dirección de Recursos Humanos, División Central de Capital Humano (DCCH), ETECSA y Lic. Yaima Jiménez Guerra, Especialista en Gestión de la Información, Dirección Docente Metodológica, Universidad de La Habana.  
biolkys.viltres etecsa.cu; yaimajg@rect.uh.cu

## RESUMEN

La evolución del concepto de competencia se corresponde con el desarrollo de un mercado más dinámico que exige a las organizaciones empresariales nuevas características en su capital humano. Este trabajo, que se inserta dentro del Proyecto de Implementación de la Gestión por Competencias en ETECSA, tuvo como objetivo diseñar el perfil por competencias del cargo de Ejecutivo de Punto de Venta. Para ello se aplicaron diferentes métodos y técnicas de investigación como el Método Delphi, entrevistas de Incidentes Críticos, análisis de documentos y dinámica grupal. La información fue procesada por el Software SPSS permitiendo actualizar requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional, así como identificar y validar las competencias del cargo objeto de estudio.

Palabras clave: Competencias laborales, Perfil por competencias, Ejecutivo de Punto de Venta

## ABSTRACT

*The evolution of the concept of competence relates to the development of a more dynamic market which demands from the corporate organizations new features in its human capital. This work, inserted within the Implementation Project of Competence-based Management in ETECSA, aimed at designing a competence-based profile for the position of Sale Executive in ETECSA. To do so, different research methods and techniques were applied such as the Delphi Method, interviews concerning Critical Incidents, document analysis and group dynamics. The information was processed by the SPSS software allowing the update of requirements, liabilities, working conditions and organizational culture, as well as the identification and validation of the competences of the position object of the study.*

*Keywords: Professional Competence, Competence-based Profile, Sale Executive*





## Introducción

**C**uba se encuentra en la búsqueda de soluciones que mejoren su gestión empresarial y para lograrlo resulta imprescindible un personal competente, adaptable a las transformaciones y comparable con el campo internacional.

En este sentido, la Gestión de Capital Humano contempla nuevos desafíos y uno de ellos es la gestión por competencias. La gestión por competencias implica mayor integración entre las estrategias, los sistemas de trabajo y la cultura organizacional mediante la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La Norma Cubana 3001:2007 establece como requisito que se definan las competencias distintivas, las competencias de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades [1].

En este trabajo se considera la competencia como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios [2]. Asimismo, el perfil de competencias se define como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y las metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización [2]. En ETECSA, este perfil comprende las dos competencias distintivas de la organización (Orientación a usuarios y Orientación a resultados), la competencia de la actividad en la que se inserta el cargo y las competencias específicas del cargo.

ETECSA cuenta con un Comité de Competencias que aprueba los perfiles de competencias de los cargos. Si bien en dichos perfiles se definen las competencias de los cargos, no se incluye su estructura completa: dimensiones, indicadores y niveles de desarrollo. Para comenzar a dar respuesta a esta situación se realizó una investigación cuyo objetivo general fue diseñar e implementar el perfil de competencias del Ejecutivo de Punto de Venta, cargo que está directamente asociado al cumplimiento de la misión, visión y el objeto social de la Empresa.

Acorde a todo lo expresado anteriormente, este artículo sugiere el desarrollo de tres propósitos fundamentales:

- Validar las competencias establecidas por ETECSA para el cargo Ejecutivo de Punto de Venta.
- Identificar las dimensiones, los indicadores y niveles de desarrollo que definen las competencias validadas del cargo Ejecutivo de Punto de Venta.
- Definir una metodología para identificar y validar las competencias laborales en ETECSA.

Para ello se utilizó el Método Delphi y se aplicaron técnicas como la observación directa, el análisis de documentos, entrevistas individuales, entrevista de Incidentes Críticos, dinámica grupal y la información fue procesada por el Software SPSS, Versión 20.0.

### El enfoque de competencias aplicado en la Gestión del Capital Humano.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano está compuesto por un conjunto de módulos que se complementan sobre la base de las competencias laborales (Figura 1).

De manera general, en el sector empresarial cubano y en el Ministerio de las Comunicaciones se han diseñado perfiles de cargos por competencias donde se describen teniendo en cuenta solo su nombre, concepto y dimensiones. En ETECSA se definen además indicadores comportamentales con los cuales se construyen los cuatro niveles de desarrollo de las competencias, que transitan desde un nivel de complejidad elemental o de entrada hasta un nivel en el que se considera al individuo como experto (Entrada, en Desarrollo, Avanzado y Experto). La diferencia entre los niveles está dada por cambios evolutivos en la calidad, proactividad, rapidez, alcance y/o frecuencia de los indicadores.

Este trabajo tiene como antecedente el diseño en el año 2010 del perfil por competencias del cargo Ejecutivo Comercial en Telemática de ETECSA y toma como referente el Diccionario de competencias de ETECSA, para cuya elaboración fueron consultados diversos diccionarios, siendo los más significativos el de Consiel y



Figura 1. *Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano* (Fuente: [1]).

el de la extinta Vicepresidencia Móvil. La investigación se desarrolló a través del método descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal.

### Diseño del perfil del cargo Ejecutivo de Punto de Venta Selección y descripción de la Muestra

Se recurrió a una muestra opinática e intencional y se constituyeron dos comités de expertos acorde a los siguientes requisitos:

- Tener más de cinco años de experiencia en la Empresa.
- Poseer dominio acerca de las funciones y normativas del cargo.
- Estar motivados para trabajar en grupo y aportar los elementos necesarios.
- No haber sido sancionado.
- Tener más de dos años de experiencia en el cargo, en el caso del Ejecutivo de Punto de Venta.

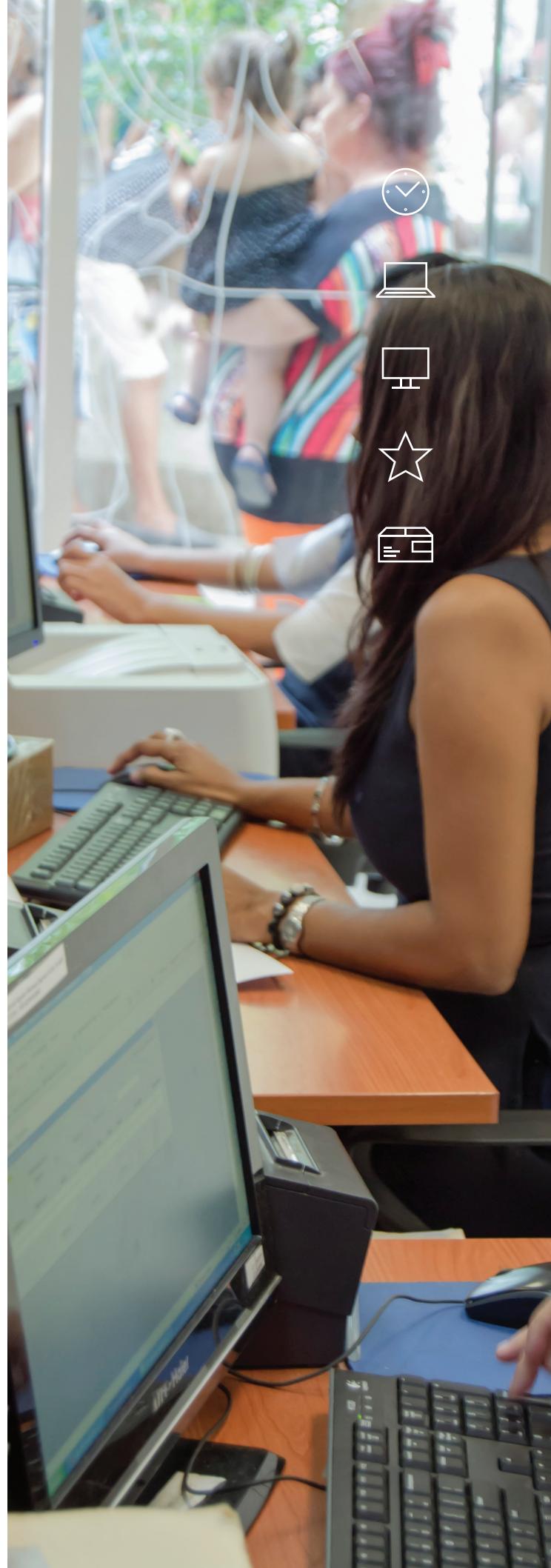
Para el diseño del perfil y la validación preliminar del mismo, sobre la base de la aplicación del Método Delphi, se seleccionaron dos comités:

**Comité de expertos 1:** integrado por 15 trabajadores que ocupan cargos de Ejecutivo de Punto de Venta, Ejecutivo de Punto de Venta, Especialista Principal y Jefe de Departamento Comercial, provenientes de la División de Servicios Móviles y de la División Territorial Norte.

**Comité de expertos 2:** integrado por 15 trabajadores de la División de Servicios Fijos, la División de Servicios Móviles, la División Territorial La Habana y la División Territorial Norte, quienes ocupan cargos de Director Comercial, Jefe de Departamento Comercial, Ejecutivo de Punto de Venta, Especialista Comercial y Jefe de Grupo de Comercialización Masiva.

### Procedimiento para el análisis de los datos

Se aplicó la metodología cualitativa y cuantitativa, integrando ambos métodos en la búsqueda de resultados. La información se procesó con técnicas estadísticas matemáticas, descriptiva e inferencial, mediante el análisis de frecuencias univariadas y el Coeficiente de concordancia (Cc) por competencias y dimensiones, considerando si es mayor o igual a 60%. En este caso, se admite consenso entre los expertos; de obtenerse valores inferiores a 60%, se somete a otra ronda. Además, se cuantifica el consenso de los criterios entre los expertos encuestados a través del Coeficiente de Concordancia Grupal, denominado Coeficiente W de Kendall y se contrasta su valor aplicándose la Prueba de Hipótesis no paramétrica W de Kendall, para verificar





si el coeficiente es significativo. Finalmente, se procesó toda la información con el software SPSS, Versión 20.0.

## Resultados

### Validación de las competencias establecidas por ETECSA para el cargo Ejecutivo de Punto de Venta.

Previo a este resultado, se actualizaron los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional del perfil de competencias del cargo Ejecutivo de Punto de Venta [3].

En la tabla 1 se refleja el orden de importancia de las competencias otorgado por los expertos, mediante los valores de rango medio (Rj media) por competencia, las modas por competencias y sus Coeficientes de concordancia.

Posteriormente, el Comité 2 también validó las competencias, pero varió el orden de prioridad, quedando finalmente como se muestra en la tabla 2.

Es de destacar que la Orientación al usuario además de ser una competencia distintiva de ETECSA, coincide con ser la competencia de mayor prioridad para

Competencias	Rj media	Moda	Cc (%)
Orientación al usuario	1.80	1	73.3
Comunicación	2.63	2	73.3
Manejo de conflictos	3.37	3	73.3
Técnicas de venta	4.47	4	66.7
Orientación a resultados	4.80	5	66.7
Conocimiento de los productos	5.80	6	86.7
Normas y procedimientos	6.33	7	80.0
Aplicaciones informáticas	6.80	8	80.0

Tabla 1. Orden de importancia de las competencias según el Comité 1. (Fuente: Salida SPSS).

el cargo, lo cual facilita alinear el desempeño del Ejecutivo de Punto de Venta con la misión y visión de ETECSA, así como fortalecer uno de los valores que nos unen: la cultura de servicio.

El perfil del cargo por competencias del Ejecutivo de Punto de Venta que posee la condición de Especialista Principal comprende las competencias directamente relacionadas con su función de dirección técnica del equipo: Coordinación de equipos de trabajo, Toma de decisiones y Control, además de las 8 competencias propias del cargo que se le subordina.

Actividad: Comercial. Ejecutivo de Punto de Venta	
Perfil del cargo por competencias	Prioridad
Orientación al usuario: Capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de los usuarios (internos y externos), incluso anticipándose a las mismas.	1
Comunicación: Capacidad para escuchar activamente y transmitir conceptos, ideas y emociones, adecuando los mensajes a las necesidades de los destinatarios y a los objetivos de la comunicación y gestionando la información con el empleo efectivo de los recursos de que dispone.	2
Técnicas de Venta: Es la capacidad de conseguir un objetivo comercial formulando propuestas basadas en el conocimiento del producto/servicio y en las necesidades del usuario.	3
Conocimiento de los productos y servicios de la empresa: Conocimiento de las características técnicas, las funcionalidades específicas, las políticas, precios, tarifas, los procedimientos y los canales de comercialización de los productos y servicios que brinda la empresa.	4
Normas y procedimientos de la actividad: Capacidad de aplicar adecuadamente las normas y procedimientos requeridos para desarrollar cada tarea.	5
Manejo de conflictos: Capacidad de desplegar estrategias que permitan manejar situaciones conflictivas desde la perspectiva de minimizar las consecuencias negativas, gestionando los recursos necesarios (humanos, materiales, informativos, entre otros) con vistas a lograr un acuerdo justo y constructivo para las partes implicadas.	6
Orientación a resultados: Capacidad para trabajar constantemente en función de la obtención de resultados, demostrando compromiso con el logro de las metas y manteniendo altos niveles de rendimiento, calidad y motivación.	7
Aplicaciones informáticas que impactan en las actividades: Conocimiento de las aplicaciones y sistemas informáticos necesarios para desarrollar adecuadamente las actividades relacionadas con la especialidad.	8

*Tabla 2. Perfil del cargo por competencias del Ejecutivo de Punto de Venta (Fuente: elaboración personal).*

### Identificación de las dimensiones, indicadores y niveles que definen las competencias validadas

Las dimensiones, indicadores y niveles que definen las competencias del cargo Ejecutivo de Punto de Venta están publicadas en el Portal del trabajador en el Anexo 2 [4]. Se destacan además los niveles deseados, los cuales permiten seleccionar, formar y evaluar a los trabajadores teniendo en cuenta las brechas que puedan existir entre lo que poseen y lo que se espera de estos en la Empresa, contribuyendo así a perfeccionar las características de los trabajadores.

Existe consenso entre especialistas y dirigentes que aplican la gestión por competencias acerca de que entre más competencias exista en una organización, más compleja es su gestión. Por consiguiente, los diccio-

narios de competencias se centran en las imprescindibles, describiéndolas de manera genérica, para que se puedan aplicar a diferentes cargos. Es en el momento de su validación que se distinguen, precisando el nivel deseado para cada cargo en particular.

En este trabajo los indicadores y niveles de desarrollo se construyeron a partir del requisito de ser aplicables tanto para el desempeño exitoso del cargo Ejecutivo de Punto de Venta, como para generalizarlas a:

- Todos los trabajadores de ETECSA, en el caso de las competencias distintivas: Orientación a usuarios y Orientación a resultados.
- Los trabajadores que laboran en la actividad comercial en ETECSA, pues comparten la competencia: Conocimientos de los productos y servicios de la empresa.

- Los trabajadores que laboran en las actividades desarrollo de la red, economía, negociación y logística, servicios, proyección, mantenimiento y ejecución de obras, quienes comparten la competencia Normas y procedimientos de la actividad.

Si bien los niveles de desarrollo deben validarse, constituyen un punto de partida para todos los perfiles existentes en la Empresa.

### **Metodología para identificar y validar las competencias**

Comprende el modelo, el enfoque y el esquema para la identificación de las competencias, las definiciones conceptuales, la tipología de competencias, las técnicas e instrumentos, los pasos metodológicos del procedimiento para identificar y validar las competencias y la bibliografía utilizada.

De la misma se enuncian a continuación los pasos metodológicos desarrollados durante la investigación:

Paso 1: Comunicación a los dirigentes y creación del comité de expertos.

Paso 2: Determinación de requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo del cargo.

Paso 3: Capacitación a los expertos sobre competencias laborales y validación de las competencias.

Paso 4: Determinación del orden de importancia de las competencias validadas.

Paso 5: Identificación de las dimensiones.

Paso 6: Identificación de indicadores.

Paso 7: Validación del perfil del cargo objeto de análisis.

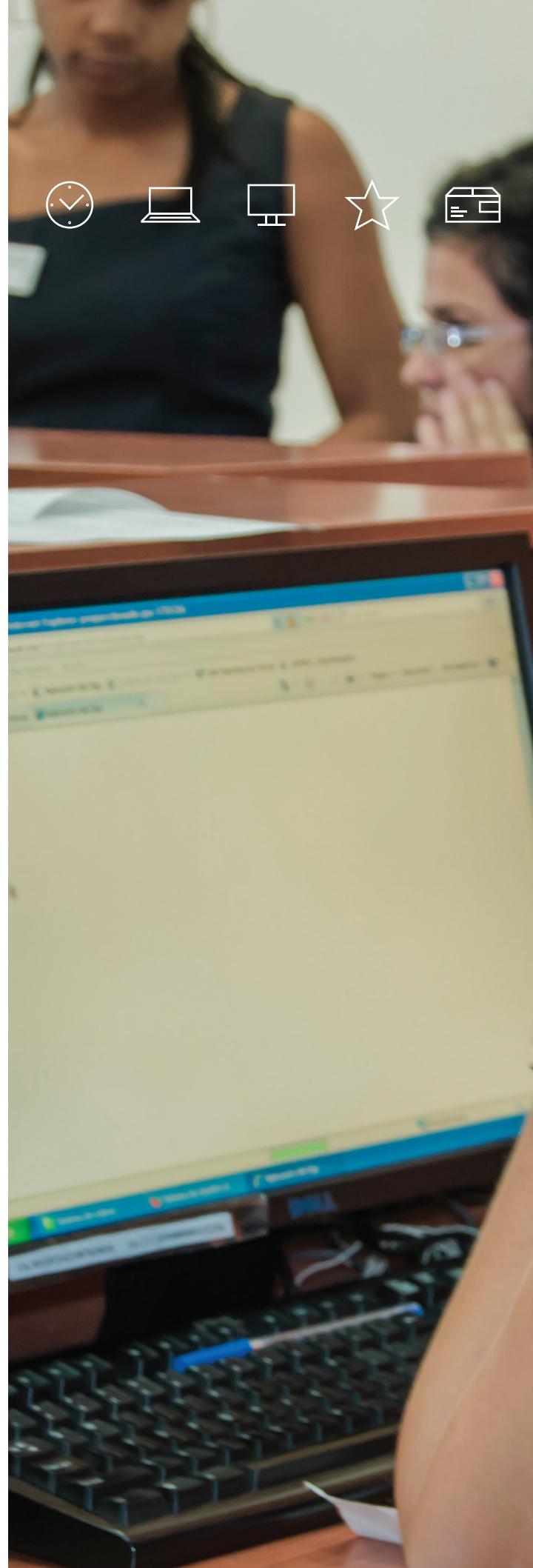
Paso 8: Comunicación.

Paso 9: Implementación.

La implementación del perfil por competencias del cargo del Ejecutivo de Punto de Venta fue una de las tareas del Plan de generalización de los resultados científico técnicos y tributó a un objetivo empresarial del año 2014 en ETECSA.

En correspondencia con el perfil diseñado se mejoró y homogeneizó el proceso de selección para el cargo, se diseñó y validó un nuevo programa de estudio para el curso de habilitación del Ejecutivo de Punto de Venta y se desarrolló una herramienta automatizada que facilita la evaluación de las competencias. Para su generalización se entrenó a los psicólogos que realizan la evaluación del proceso de selección de personal en ETECSA, a los instructores que imparten el curso de habilitación, así como a los especialistas y directivos que intervienen en la evaluación de las competencias.

La implementación del perfil por competencias del cargo del Ejecutivo de Punto de Venta significa un





cambio de paradigma en la Gestión del Capital Humano. Al tener definidas las competencias y ser del conocimiento de los trabajadores, estos serán seleccionados, formados y evaluados teniendo en cuenta las brechas que puedan existir entre lo que poseen y lo que se espera de ellos en la organización, lo que contribuye a la mejora de las características del personal que labora en ETECSA.

### Conclusiones

La implementación del perfil diseñado ha permitido la mejora en la selección, capacitación y evaluación del desempeño del Ejecutivo de Punto de Venta.

La integración, generalización y automatización de dichas prácticas facilitará que los propios trabajadores observen sus competencias, sean conscientes de sus potencialidades y las desarrollen, lo que tributa a la mejora de su desempeño.

### Referencias bibliográficas

[1] NC 3001:2007. Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC), 2007, pp. 8. <http://www.nc.cubaindustria.cu> (acceso diciembre 3, 2012).

[2] NC 3000:2007. Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (NC), 2007, pp. 9 y 18 <http://www.nc.cubaindustria.cu> (acceso diciembre 3, 2012).

[3] Viltres Suárez, Biolkys y Jiménez Guerra, Yaima. “Diseño del Perfil por Competencias Laborales del Cargo Ejecutivo de Punto de Venta en ETECSA”. Fórum de ETECSA, La Habana, pp. 13, 22-23, 2013.

[4] Resolución 31-2015. “Definiendo los perfiles de competencias de los grupos de plazas del perfil de cargo en todos los niveles de ETECSA”, pp. 147-155. <http://www.portal.etecsa.cu/index.php?sel=documentos&file=documento.vista&tipo=reciente&doc=1516>.