



# TRABAJO DE CAMPO

“Detección y Desarrollo del talento organizacional en una droguería de Tucumán”

- Alumno: Hatem Pereyra Sofia
- Profesor Titular: Florencia Villaverde
- Materia: Practica Profesional, 2do Cuatrimestre 2021

## INDICE

RESUMEN.....	3
Palabras claves: .....	3
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO 1: Marco Metodológico .....	5
Problema.....	5
Objetivos .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos:.....	5
Metodología.....	5
CAPITULO 2: Marco Teórico.....	5
CAPITULO 3: Aplicación .....	12
La Organización.....	12
Primera Etapa .....	12
Segunda Etapa .....	26
Resultados.....	27
CAPITULO 4:.....	38
Recomendaciones.....	38
Conclusiones.....	39
ANEXO.....	40
Organigrama .....	40
BIBLIOGRAFIA.....	40

## RESUMEN

El presente trabajo se basa en teorías administrativas de Recursos Humanos, buscando implementar la gestión de los mismos en una droguería de Tucumán con 15 años de trayectoria y presencia a nivel nacional, que se encuentra en un punto crítico, en el cual se deben implementar cambios en cuanto a su estructura y organización. Viéndose como clave en esta situación gestionar procesos de RRHH que acompañen a este objetivo y apalancándose en el principio que de toda organización son las personas que la componen.

Para llevar a cabo la investigación, se definió por una metodología con enfoque cualitativo, un paradigma interpretativo, con un diseño fenomenológico de estudio de caso, e investigación-acción. Mediante el uso de las herramientas de entrevistas, observación directa, archivo de registros y resultados de los test PDA.

Como primera etapa se realizó una propuesta de organigrama para utilizar como base de la investigación, y a partir de la misma determinar puestos estratégicos para el análisis. Luego se desarrolló también un descriptivo de estos puestos determinando un conjunto de competencias clave organizacionales, que guiaran el resto de la gestión por competencias.

Se realizaron entrevistas por competencias mediante la técnica S.T.A.R. para detectar las capacidades de los colaboradores definidos como estratégicos, y también se analizó los resultados brindados por el organismo PDA internacional, de los test pagos realizados a través de la consultora, brindando un perfil conductual.

Con toda esta información recolectada se pudo entonces medir el gap existente entre las competencias presente en los miembros de la organización y las necesarias para poder desempeñar con eficacia y eficiencia sus puestos.

En consecuencia, del análisis se propuso la rotación de 2 colaboradores a puestos en donde se podrían desempeñar desplegando todo su potencial y también las sugerencias de capacitaciones acordes a las capacidades requeridas para cada colaborador. En pos de buscar afianzar las bases para una gestión por competencias, que brinde la posibilidad de llevar a cabo una delegación eficaz, apuntando a un crecimiento futuro como organización.

### Palabras claves:

Crecimiento-Competencias-Potencial-Eficiencia

## INTRODUCCION

“La Droguería”, es una empresa que presta un servicio integral de comercialización y distribución institucional de medicamentos e insumos para la salud. Fundada en la provincia de Tucumán, con 15 años de trayectoria.

Como toda organización inmersa en el entorno cada vez más dinámico y cambiante, para subsistir no basta con tener recursos (activos y capacidades), sino

que hay que emplearlos de manera rentable. Y dentro de las capacidades, lograr aplicarlas buscando constituir ventajas competitivas, mediante la combinación de varias competencias.

La organización son las personas que la componen, y estas pueden ser la principal fuente de ventaja competitiva.

La razón del área de RRHH es captar, retener y desarrollar el talento organizacional buscando crear una organización mejor, más proactiva y competitiva. Para lograr tener y mantener personas competentes, una organización lleva a cabo procesos que apoyen la generación de las condiciones de una competencia: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer.

En sus inicios, como muchas pymes en crecimiento, la organización contaba con una dirección de personal, pero no así una gestión integrada de recursos humanos con un nivel de participación estratégico, proactivo, y un enfoque de competencias.

Debido a esto, "La Droguería" no hizo hincapié en las capacidades de sus colaboradores, buscando desarrollar su talento para crear ventajas competitivas perdurables. Y para poder seguir creciendo como empresa, orientándose a una mayor flexibilidad, participación y delegación de tareas, buscando una organización más chata estructuralmente; se debe como base tener ciertas competencias en sus miembros, y desarrollarlas acompañado con un sistema de gestión de desempeño.

Para lograr, como objetivo, una gestión de desempeño como herramienta para alinear la performance detrás de una estrategia, se necesita realizar un trabajo serio, profundo, sistémico y de largo plazo, ya que se debe estar preparado como organización para lograr una implementación efectiva.

En pos de preparar la organización, se deben llevar a cabo acciones, y principalmente corregir procesos previos de RRHH, entre ellos y como base, el análisis y descripción de puestos con un enfoque basado en competencias.

Este proceso sirve como insumo del resto de las prácticas que se realicen, y es por esto que es de vital importancia que este bien ejecutado. Implica determinar el que, el cómo, el cuándo y el dónde realizar las funciones de cada puesto de la empresa, las atribuciones, tareas y especificaciones respecto del ocupante del mismo, generando un perfil de cada puesto. El mismo se va a vincular con el proceso de selección, evaluación de desempeño (midiendo el rendimiento de ese "que y como"), con la capacitación (al medir el gap entre lo que se espera para cada puesto en cuanto a competencias y el rendimiento real, busco capacitar y desarrollar a los individuos para lograr con lo esperado), y con la valoración de los puestos y las políticas de remuneración.

## CAPITULO 1: Marco Metodológico

### Problema

En los inicios de la organización, la selección de los miembros de los distintos equipos de trabajo no fue realizada según un análisis de puestos, ni competencias requeridas. En la actualidad, con el entorno cambiante y competitivo, y ante el ímpetu de la organización de seguir creciendo, buscando orientarse hacia una estructura más chata, con más autonomía de decisión en sus miembros y mayor delegación por parte del director; se plantea el problema de la ausencia de colaboradores capaces o, con necesidades de desarrollo, como para asumir mayores responsabilidades en la toma de decisión y lograr efectivamente una reestructuración en pos de un crecimiento futuro.

Las preguntas que llevaron a plantear dicho problema son:

- ¿Cuál es la situación actual en cuanto a competencias del capital humano?
- ¿Cuál es el GAP entre mi dotación actual y la que requiero?
- ¿Cómo desarrollo el talento de las personas que ocupan las posiciones estratégicas?

### Objetivos

**Objetivo General:** Realizar una descripción y análisis de puestos estratégicos de la organización buscando establecer medidas de capacitación acorde a la necesidad de talento existente.

### Objetivos Específicos:

Los objetivos específicos que establecen son:

- Describir los puestos estratégicos de la organización.
- Establecer el Gap de las capacidades (competencias y habilidades) existentes en los recursos humanos de la organización.
- Implementar un diseño de modelo de gestión de desempeño del capital humano de la misma.
- Se requiere lograr la captación y desarrollo de los mejores talentos para la empresa y obtener así mejores resultados.

### Metodología

La metodología que guiara el plan de trabajo adopta un paradigma interpretativo, ya se pretende comprender y analizar la situación desde la perspectiva del investigador. Llevándose a cabo mediante un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico de estudio de caso, e investigación-acción.

Mediante el uso de las herramientas de entrevistas no estructuradas y semi estructuradas, observación directa, archivo de registros y resultados de los test PDA.

## CAPITULO 2: Marco Teórico

Dentro del Comportamiento Organizacional (CO), como disciplina científica y ciencia aplicada, se establecen distintas fuerzas que afectan la naturaleza de la

organización, una de ella es las personas que la componen. Constituyen el sistema interno de la organización, y estos se comportan de manera dinámica, cambiante y dispersa. Trabajan en la misma, para el logro de sus objetivos, y a su vez la organización existe para servir a las personas que la componen, no al revés.

En un sistema organizacional se encuentran distintos recursos, que se forman por activos (bienes tangibles o intangibles) y por capacidades, que reflejan la sinergia entre estos recursos. Si las capacidades o competencias se combinan entre ellas, se pueden crear ventajas competitivas, y la base de la competitividad de la empresa depende exclusivamente del talento de las personas que la componen.

Con esto y teniendo en cuenta la gran competencia existente en la actualidad en este mundo globalizado, que crece y cambia a pasos agigantados, la principal fuente de ventajas competitivas esta en los miembros de la organización.

Así es como se define a las personas como el recurso más importante de la empresa, es también en donde reside el peso de administrar este recurso y buscar su crecimiento y desarrollo.

Cuando se gestionan competencias, se desarrollan conocimientos, habilidades, valores, actitudes, sentimientos, en correspondencia con las exigencias, la misión y la cultura de cada organización. De esta forma se potencia el mejor patrimonio de cualquier institución: las personas.

El área encargada de administrar a los recursos humanos sufre distintas variaciones a lo largo del tiempo, por cambios filosóficos, conceptuales y de actuación, derivado en lo que hoy se establece como Dirección o Gestión de RRHH, evolucionando de lo que era anteriormente una simple administración de personal.

Esta evolución se fundamenta en, justamente colocar como centro a la persona por su importancia, y se determina el cambio en cinco conceptos:

1. La concepción del personal como un recurso (y el de mayor importancia) más que como un costo para la empresa.
2. Llevar un enfoque proactivo en la toma de decisión antes que uno reactivo.
3. Gestionar el área de manera integrada no como funciones aisladas, ya que cada función depende y es consecuencia de otra, integrándolas según un plan estratégico y objetivos orientados a un fin común.
4. Pertenecer a un nivel estratégico, apoyando a la gerencia en la toma de decisiones, y no formar parte de un nivel funcional simplemente.
5. Guiarse de un enfoque de competencias más que de uno de rasgos en sus procesos.

Desarrollando el último punto de cambio en la evolución, el enfoque de competencias, éste surge para permitir guiar las actividades que lleva el área en distintos procesos, pudiendo hacerlo de manera más segura, ya que las competencias son un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización

determinada. Y si consideramos a los comportamientos pasados como predictores de los comportamientos futuros, se explica que es más seguro entonces el uso de un enfoque por competencias en vez de uno por rasgos, que son características más superficiales de la persona.

Para que los comportamientos que conforman la competencia se lleven a cabo, se deben dar cinco componentes: El saber (conocimiento en sí), El saber hacer (aptitudes y habilidades), El saber estar (actitudes y relaciones), El querer hacer (motivación) y El poder hacer (disponer de los medios y recursos).

Se determina entonces como objetivo del área de RRHH integrar talento, organizarlo, retenerlo, desarrollarlo y auditarlo. Lograr la eficacia y la eficiencia por medio de las personas. Crear, mantener y organizar personas con habilidades y condiciones organizacionales. Es el área capaz de crear organizaciones mejores, mas rápidas, proactivas y competitivas.

Para lograr los objetivos lleva a cabo procesos. Uno de ellos, y el determinado como clave o fundamental, es el proceso de Descripción y Análisis de Puestos.

Un puesto es una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y actividades que lo distinguen de los demás y posicionan jerárquicamente. Es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás, su nivel jerárquico, su subordinación, supervisión y relaciones laborales.

El Diseño de Puesto es la especificación del contenido del puesto de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás. Significa establecer cuatro condiciones fundamentales, el conjunto de tareas y obligaciones que desempeña el ocupante, como efectuar esas funciones, a quien reporta la persona y a quien supervisa.

Todos los puestos están formados por aspectos extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos se refieren a los requerimientos de los integrantes del puesto, proporciona la percepción de la organización respecto de las características humanas deseables para realizar el trabajo, llamadas especificaciones del puesto. En cuanto a los aspectos intrínsecos, se utiliza la descripción del puesto que muestra la relación de las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto, su función y contenido detallado de manera impersonal.

Entonces se dice que la Descripción de los Puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto. Es la descripción detallada de los atributos y tareas del puesto, la periodicidad, los métodos, y los objetivos.

Luego de describirlos, ya identificado el contenido de los mismos (aspectos intrínsecos), se para al Análisis de los Puestos, en donde se los analiza en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). Estudia y determina los requisitos que se necesitan para el adecuado desempeño.

Los requisitos se pueden dividir en cuatro tipos, los intelectuales (escolaridad, experiencia, aptitudes, adaptabilidad, etc.), requisitos físicos (esfuerzo, destreza, concentración, etc.), responsabilidades adquiridas (supervisión, información, relaciones, etc.) y condiciones (riesgo, ambiente, etc.).

Otros autores denominan este proceso como Elaboración del Perfil del Puesto. Éste, independiente del enfoque que se use, si es de rasgos o de competencias, se define como el recoger los conocimientos, aptitudes, rasgos de la personalidad o competencias que debería reunir los ocupantes de los puestos para poder llevar a cabo eficaz y eficientemente sus actividades y responsabilidades. Realizar un perfil basado en competencias es definirlo en función de los comportamientos que se deben llevar a cabo por las personas.

¿Cómo gestionamos competencias? Precisamente, el perfil del puesto se presenta como el nexo que permite dinamizar las competencias laborales en la gestión empresarial. Esta es la razón por la cual los perfiles con base en las competencias superan los tradicionales perfiles según rasgos. Mientras los últimos ponían énfasis en lo que debía “hacer y conocer” el ocupante del puesto, el perfil de competencias insiste en lo que debe “poseer y demostrar” la persona para lograr un desempeño superior.

En ese sentido, asumimos el perfil de competencias como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados clave y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del puesto, solo se centra en aquellos elementos fundamentales. Siempre debiendo tener en cuenta al trabajador (apuntando hacia la calidad de vida en el trabajo), pero también a la organización. Y considerando también que nunca son estáticos, siempre deben establecerse contextualizando, de manera flexible, susceptible a transformación.

Este primer proceso del área de RRHH se considera como base o insumo del resto de los procesos, ayudando luego en el Reclutamiento y Selección, para no incorporar personal que no corresponda con las competencias necesarias en cada puesto, con el proceso de Gestión de Desempeño, ya que sirve de base para medir el gap entre las capacidades necesarias y las existentes, y así derivar en el proceso de Formación, en el que se busca desarrollar a los miembros en esas falencias o necesidades medidas en la evaluación. También se relaciona con la valoración de los puestos para establecer los planes salariales según el nivel de exigencias del mismo. Y, por último, con los planes de carrera.

En el proceso de Formación se busca la capacitación y el desarrollo de la persona. Haciendo diferencia en ambos aspectos ya que, la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual los individuos adquieren conocimientos habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño del puesto de trabajo. En cambio, si hablamos de desarrollo, se refiere a una educación más en profundidad y buscando perfeccionar a la persona a largo plazo, independientemente del puesto o posición

que ocupe, con el objetivo de lograr que las personas en el futuro puedan encarar tareas más complejas.

Los objetivos de la capacitación son preparar a la persona para la realización inmediata de distintas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo a futuro y cambiar la actitud de las personas. En cuanto a este último punto, se abren cuatro formas de tipos de cambio en la conducta, una simple transmisión de información (respecto de la empresa, de productos o servicios, de políticas, de nuevas conductas, etc.), el desarrollo de habilidades (hacia las tareas que va a realizar), desarrollo o modificación de actitudes (especialmente negativas para convertirlas en favorables) o desarrollo de conceptos elevando la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías.

A partir de la detección de la necesidad de capacitación, ya sea mediante evaluación de desempeño, encuestas, cuestionarios, observación, solicitud de los supervisores o un análisis del puesto y su perfil; se continúa elaborando un programa de capacitación, acorde a la necesidad detectada, luego se ejecuta la misma, y por último se evalúa los resultados.

Existen dos preguntas que deben guiar la acción del desarrollo de profesionales:

¿Cuál será la mejor manera de desarrollar a la persona con el mayor impacto tanto en el desarrollo como en el crecimiento individual, y con respecto de los mejores resultados para la organización?

¿Es mejor invertir en las áreas deficientes o en las fortalezas de los individuos?

La organización se debe adelantar en la necesidad del desarrollo y en sus motivos, ya que, cuando un talento (habilidad) potencial o capacidad se desarrolla, estamos ante una fortaleza, y si se capta esa fortaleza y se la desarrolla para hacerla crecer, esos individuos pueden convertirse en estrellas en la organización.

La Formación no es un desafío reciente, aunque el nuevo paradigma productivo comenzó a demandar mayor aprendizaje, autonomía y responsabilidad, que condujo a nuevos modos de formación. Se define como aprendizaje al proceso por el cual se produce un cambio relativamente permanente en la conducta o en los conocimientos de una persona como consecuencia de la experiencia.

El gran salto a ésta necesidad, llega con la economía de conocimiento, basada la prestación de servicio, donde el capital se genera principalmente por la posesión y acumulación de inteligencia del saber, que se trata de las competencias que la persona debería tener. Y estas competencias como atributo adyacente que explica un desempeño superior y como la capacidad de movilizar conocimientos y técnicas, y de reflexionar sobre la acción.

Se puede definir al aprendizaje en 2 dimensiones:

- El aprendizaje individual, que es el modelo clásico del aprendizaje por experiencia, en donde se dice que un adulto aprende por un proceso

que incluye cuatro momentos: el vivir una experiencia concreta, el momento de observación reflexiva, la conceptualización abstracta, en el cual la persona reorganiza su mapa cognitivo, y por último la experimentación activa.

- El aprendizaje organización, es la capacidad de las organizaciones de transformarse, de adaptarse a contextos cambiantes, lo cual implica una capacidad colectiva que no reside en el nivel de los individuos considerados aisladamente. Aunque el aprendizaje se da en las personas no se limita a las organizaciones, el mismo aprendizaje individual tiende a ser fagocitado por la organización.

La Formación, si se desea sea de calidad, se deberá enfocar en el cliente, el formado, que, con sus experiencias anteriores, actitudes, expectativas, etc., son quienes deben ser el centro de atención de los objetivos y programas de formación. Quien solicita la formación, especifica objetivos, características y contenido, por esto es preciso analizar el proceso desde el enfoque del cliente, evitando la llamada "miopía de marketing", que en vez de tener en cuenta las necesidades del cliente se centran en vender sus productos. Un enfoque en el cliente, se centra primero en definir las necesidades del individuo y luego diseñar, aplicar y evaluar los programas y acciones formativas adecuadas para satisfacer dichas necesidades.

Para hablar de calidad total en la formación, hay que atender el todo, el proceso de la función, de forma que todos sus clientes consigan satisfacer sus necesidades.

En la práctica, buscando el determinar las capacidades existentes en los miembros de la organización para así luego detectar necesidades de formación, se puede utilizar como método, las entrevistas por competencias.

En la entrevista por competencias, el entrevistador busca principalmente obtener ejemplos de la conducta del evaluado en su vida profesional, académica y personal. Estos ejemplos serán analizados y servirán para prever comportamientos en un futuro laboral cercano. En la misma se valora a los trabajadores no por sus habilidades, sino por el potencial para desarrollarlas y aplicarlas en un entorno laboral.

Existiendo diferentes tipos de entrevista por competencia:

- La entrevista por competencias usual: por medio de preguntas o assessment center para que se muestren esos comportamientos en su expresión real.
- La entrevista de incidentes críticos.
- La entrevista basada en el desempeño.
- El reclutamiento basado en las fortalezas.

En cuanto a las entrevistas de incidentes críticos se definen así por el uso de preguntas del pasado en la que se espera una respuesta precisa. La base de este tipo de preguntas es la premisa de que el ser humano es un animal de costumbres y que lo que una vez hizo lo volverá a hacer. De esta manera, el entrevistador podrá

observar cuáles fueron sus errores más acusados, pero sobre todo cuál fue su reacción, cómo intentó solucionar el conflicto y cabe la posibilidad de que fracasase al intentar arreglarlo, pero ver si en este momento está capacitado y se ha dado cuenta de cómo solventar esas situaciones.

Asociado a este tipo de entrevista existe un método para saber si es la respuesta esperada: el método S.T.A.R.: Situación, Tarea, Acción y Resultado. La respuesta del candidato se clasifica en estos elementos para conocer su idoneidad. Es decir, explicar en qué contexto ocurrió, de qué tareas se encargaba, cómo actuó para resolverlo y cuál fue el resultado. Pudiendo entonces brindar al entrevistador datos de forma directa y sencilla.

Al seguir la técnica STAR se evita que el candidato se salga del tema, además alienta a concentrar la mente en la pregunta que hace el entrevistador y garantiza que cada parte de la respuesta sea significativa e informativa.

#### →Test PDA (Personal Development Analysis)

El PDA Assessment es una herramienta poderosa que, fundamentada en la “Teoría de la Personalidad” de William M. Marston y descrita en su libro *Emotions of Normal People* (1928), ha sido desarrollada específicamente para analizar el Perfil Conductual Natural de las personas y sus potencialidades. El PDA Assessment, a través de una metodología simple, precisa y científica, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas.

Esas categorías de comportamiento que se pueden observar y etiquetar son los rasgos de superficie. Al medirlos de forma fiable, los observadores pueden llegar a un acuerdo considerable sobre lo que son y en qué medida existen. Los rasgos de superficie describen el comportamiento. Aquellas características internas que dirigen los comportamientos son llamados rasgos de origen.

Cuando la medición se enfoca en los rasgos de superficie de la personalidad, es suficiente establecer un consenso sobre qué significan los rasgos y medirlos apropiadamente. Cuando la medición se centra en los rasgos de origen de personalidad se debe hacer una importante investigación y acumular mucha información que la respalde, aun así, existe la posibilidad de que la validez no sea suficiente para justificarlos.

El PDA Assessment está diseñado para medir los rasgos de superficie - esos comportamientos fácilmente observables y reportables. Cada dimensión de comportamiento -Riesgo, Extroversión, Paciencia, Normas y Autocontrol - se mide con fiabilidad porque podemos demostrar qué elementos, en cada escala, contribuyen a la puntuación total. La herramienta analiza las habilidades, fortalezas, áreas a desarrollar, competencias, estilo de toma de decisiones, estilo de liderazgo, cómo coachear a la persona, su nivel de energía, capacidad persuasiva, capacidad de análisis, estilo de ventas, nivel de motivación, entre otra información de enorme valor para el desarrollo de personas.

El PDA Assessment permite obtener una descripción concreta y objetiva del Perfil Conductual de las personas, detallando:

- Estilo de liderazgo.
- Estilo de toma de decisiones.
- Cómo liderarlo exitosamente.
- Habilidades de persuasión.
- Capacidad de análisis.
- Habilidades comerciales.
- Nivel actual de motivación.
- Principales habilidades y fortalezas.
- Áreas a desarrollar.

El PDA Assessment no califica perfiles conductuales como buenos o malos, sino que describe las características conductuales del individuo evaluado.

### [CAPITULO 3: Aplicación](#)

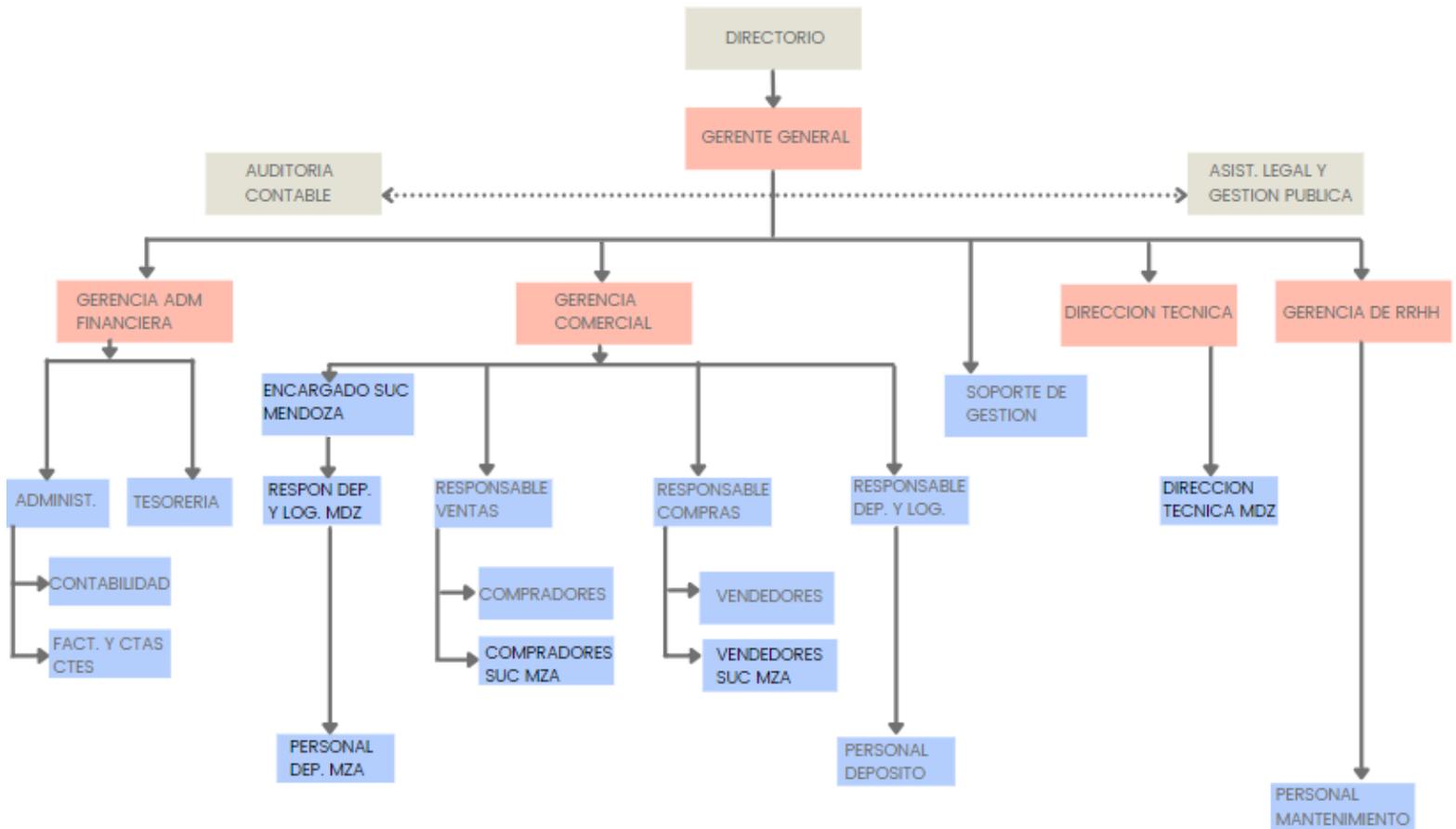
#### [La Organización](#)

“La Droguería” es una pyme con proyección nacional ubicada, con su casa central, en San Miguel de Tucumán, y contando con una sucursal en la ciudad capital de Mendoza, actualmente con presencia en 15 provincias en las que distribuye medicamentos e insumos para la salud. Está conformada por alrededor de 40 empleados que, en conjunto, hacen posible su efectivo funcionamiento. Teniendo más de 15 años de trayectoria y habiendo sido siempre administrada por su fundador, se encuentra actualmente en un punto de inflexión, en el que su gerente general busca reestructurar y reorganizar la empresa para que esta pueda seguir creciendo y ser independiente de su cabeza y fundador. Sobre éste recae todo el peso de las decisiones tanto estratégicas y administrativas, surgiendo así cuellos de botella y provocando que se pierdan de aprovechar oportunidades que se presentan.

#### [Primera Etapa](#)

Primeramente, se debe establecer los puestos estratégicos a fin de poder analizarlos según los objetivos del plan de trabajo. Ante esto, y considerando que actualmente la organización se encuentra en una reestructuración, el organigrama brindado como base para el análisis no es el definitivo, ni acorde a las necesidades futuras. Por lo que se propone un organigrama de estructura ideal para “La Droguería”:

## Propuesta de Organigrama



En base a esta propuesta se determinan como puestos estratégicos a:

- Gerente Comercial
- Soporte de Gestión
- Responsable de Compras
- Responsable de Ventas

Estos son los principales puestos estratégicos en los que la organización se debe enfocar en un principio como para comenzar un proceso de delegación de decisiones y tareas por parte del gerente general, en el cual hoy recae toda la responsabilidad.

A partir de estos, desarrollar como primera instancia una Descripción y Análisis de Puestos según competencias esperadas para cada uno.

## Descriptivos de Puestos

Desarrollados en base a entrevistas con el ocupante del puesto y el gerente general de la organización.

## **GERENTE COMERCIAL**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Gerente Comercial

**Área:** Comercial

**Cargo del superior inmediato:** Gerente General

### **2. MISION DEL CARGO**

Garantizar la gestión comercial general y supervisar las sucursales, coordinando las actividades de compra a proveedores y venta a clientes, ya sea por el canal privado o institucional.

Tiene a su cargo la coordinación del área comercial (sector público y privado), incluyendo tanto al equipo de compras, licitadores, representantes comerciales y asistente IT. A su vez, la centralización del proceso de compra completo, junto con la auditoria del proceso de licitación. Trabaja en conjunto con el equipo para la priorización y elaboración de licitaciones según lineamientos de gerencia comercial.

### **3. ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO**

#### **Objetivos:**

- Definir las políticas comerciales para cumplir con los presupuestos pre establecidos por la gerencia general/directorio.
- Armar indicadores de gestión y tablero comando para medir los resultados.
- Definir las políticas de precios, de productos y políticas de financiación
- Formar un equipo de trabajo comprometido y sinérgico.
- Establecer líneas de comunicación que colaboren a una mayor eficacia en el trabajo de su equipo a cargo.
- Lograr cumplir con los procesos de compra y venta de manera que los mismos sean más eficientes y oportunos en el tiempo.

#### **Tareas:**

- Coordinar la política de compras y su tablero con el equipo de Asistentes de compras.
- Establecer el Forecast mensual, trimestral y anual
- Coordinar la política de ventas y su tablero con el equipo de Asistentes de licitaciones, sus representantes a cargo y el Asistente IT.
- Coordinación con el equipo de asistentes en el análisis, priorización de licitaciones existentes y determinación de cuáles cotizar.
- Colaboración al equipo de asistentes en la elaboración de licitaciones (determinación de proveedores, acatamiento de especificaciones, establecimiento de precio venta a aplicar).
- Centralizar el armado, parametrización e implementación del sistema de gestión integral junto con el equipo asignado a cargo.

- Armar, coordinar y controlar al equipo comercial en su totalidad tanto del sector público como privado (Licitadores, Compradores, Representantes Comerciales, Asistente IT) – excluye provincia Tucumán.
- Mantener relaciones con clientes y proveedores de acuerdo a las definiciones que establece la gerencia comercial.
- Acompañamiento en la determinación de necesidades de compra que realizan los Asistentes de Compras.
- Velar por la actualización de base de datos de proveedores y las listas de precios.
- Velar por que se lleve el detalle de compras cumplimentando que la documentación correspondiente avale cada operación en un 100%.

#### **4. CONDICIONES DEL TRABAJO**

**Condiciones ambientales:** La labor de la oficina cuenta con iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo, en buenas condiciones.

**Riesgos ocupacionales:** Existe un riesgo normal de adquirir enfermedades profesionales o de sufrir un accidente laboral. Ambas contempladas dentro de un plan de capacitaciones y prevenciones.

#### **5. RELACIONES SIGNIFICATIVAS**

**Relaciones con otros puestos a nivel interno:**

- Gerente General
- Responsable de Compras
- Responsable de Licitaciones
- Asistentes de Licitaciones
- Asistentes de Compras
- Asistente IT
- Líder Depósito y Distribución
- Gerente Administrativo - Financiero
- Asistente Administrativo
- Directora Técnica

**Relaciones externas del puesto:**

- Proveedores
- Clientes
- Desarrollador sistema de gestión integral

**Reportan a él directamente:**

- Responsable de Compras
- Responsable de Ventas

**Reporta a:**

- Gerente Comercial/ Directorio

## 6. PERFIL DE COMPETENCIAS

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO</b>
<b>Educación</b>	Profesional graduado en carreras afines (Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía). Especialización pos-grado realizada o en curso (no excluyente). MBA
<b>Formación</b>	Tener conocimientos en la gestión de equipo de trabajo, y con perfil comercial. Y evaluación y gestión de proyectos de inversión.
<b>Entrenamiento</b>	Para conocer y manejar satisfactoriamente el cargo se requieren hasta seis (6) meses de entrenamiento en el puesto.
<b>Experiencia</b>	5 años o más en experiencia en puestos similares de empresas medianas y/o gerencias intermedias de multinacionales.

<b>Competencias Corporativas</b>	<b>COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Capacidad de Análisis</b>	Conocer en profundidad la realidad a la que se enfrenta. Definir problemas y encontrar soluciones, mediante la recopilación de la información y el análisis a fondo de la misma.	<b>5</b>
<b>Criterio Comercial</b>	Capacidad de analizar estratégicamente las relaciones comerciales de la organización en función de los objetivos buscando sacar el mayor grado de rentabilidad posible.	<b>5</b>
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas, motivarlas, organizarlas, conducir las y acompañarlas, buscando el logro de los objetivos.	<b>5</b>
<b>Integridad</b>	Manejarse con honradez, respeto, responsabilidad, lealtad, integridad moral, ética y disciplina.	<b>5</b>
<b>Proactividad</b>	Comportamiento orientado al cambio, activo, anticipatorio, y auto iniciado. Actitud para entender situaciones que precisan ser controladas. Iniciativa, alta capacidad de respuesta y disposición.	<b>5</b>
<b>Relaciones Personales</b>	Relacionarse con empatía, respeto, comunicación abierta y sincera, con confianza y honestidad.	<b>5</b>

<b>Capacidad de Trabajo en equipo</b>	Actitud para trabajar en conjunto, compartiendo conocimientos y habilidades con otros, para llegar juntos a objetivos comunes. Manteniendo buena comunicación, participación, compromiso, humildad motivación.	<b>5</b>
<b>Habilidades comunicativas</b>	Capacidad de llevar una comunicación efectiva, con asertividad, empatía, coherencia, escucha activa y claridad. Facilitando el entendimiento y la convivencia. Buscando transmitir lo que se piensa, siente y quiere	<b>5</b>
<b>Atención al detalle</b>	Capacidad de percibir el detalle dentro de grandes volúmenes de información, permitiendo procesar correctamente lo relevante para su posterior utilización. Habilidad de procesar información detallada con efectividad y consistencia	<b>5</b>

NIVEL 1: No posee la competencia/ No desarrollada

NIVEL 2: Competencia desarrollada en un nivel básico o elemental

NIVEL 3: Posee la competencia en un nivel medio

NIVEL 4: Alto nivel de competencia

NIVEL 5: Excelente nivel de competencia

## **RESPONSABLE DE COMPRAS**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Responsable de Compras

**Área:** Comercial

**Cargo del superior inmediato:** Gerente Comercial

### **2. MISION DEL CARGO**

Tiene a su cargo la gestión de compra (proceso de compra completo), la coordinación de los asistentes de compras y sus respectivos laboratorios asignados. Armar el Forcast de compras

### **3. ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO**

**Objetivos**

- Llevar el detalle de compras cumplimentando que la documentación correspondiente avale cada operación en un 100%.
- Lograr cumplir con el proceso de compra, para que este sea más eficiente, proactivo y oportuno en el tiempo.

### **Tareas**

- Determinación de necesidades de compra mediante la elaboración del Forecast de compras
- Determinar el nivel óptimo de stock según indicadores en coordinación con el gerente comercial, considerando márgenes, rotaciones y lotes económicos de compra óptimos.
- Gestión de compra con el proveedor (consulta del stock existente o afectado preventivamente, cotización, negociación, estipulación de condiciones de compra, etc.).
- Gestión de relación con proveedores, búsqueda continua de nuevas opciones de compra.
- Coordinar e informar al Área Administración para proceder al proceso de "Pago a Proveedores".
- Actualización de base de datos de proveedores ASISTENTE DE COMPRA
- Armar y coordinar los responsables de cada laboratorio.

## **4. CONDICIONES DEL TRABAJO**

**Condiciones ambientales:** La labor de la oficina cuenta con iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo, en buenas condiciones.

**Riesgos ocupacionales:** Existe un riesgo normal de adquirir enfermedades profesionales o de sufrir un accidente laboral. Ambas contempladas dentro de un plan de capacitaciones y prevenciones.

## **5. RELACIONES SIGNIFICATIVAS**

**Relaciones con otros puestos a nivel interno:**

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Responsable de Licitaciones
- Asistentes de Licitaciones
- Asistentes de Compras
- Asistente IT
- Líder Depósito y Distribución
- Gerente Administrativo - Financiero
- Asistente Administrativo
- Directora Técnica

**Relaciones externas del puesto:**

- Proveedores

**Reportan a él directamente:**

- Asistentes de Compras

**Reporta a:**

- Gerente Comercial

## 6. PERFIL DE COMPETENCIAS

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO</b>
<b>Educación</b>	Profesional graduado en carreras afines (Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía). Especialización pos-grado realizada o en curso (no excluyente).
<b>Formación</b>	Tener conocimientos en la gestión de equipo de trabajo, y con perfil comercial. Buen manejo de sistema de información.
<b>Entrenamiento</b>	Para conocer y manejar satisfactoriamente el cargo se requieren hasta tres (6) meses de entrenamiento en el puesto.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de dos (2) años ídem otro

<b>Competencias Corporativas</b>	<b>COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Capacidad de Análisis</b>	Conocer en profundidad la realidad a la que se enfrenta. Definir problemas y encontrar soluciones, mediante la recopilación de la información y el análisis a fondo de la misma.	<b>3</b>
<b>Criterio Comercial</b>	Capacidad de analizar estratégicamente las relaciones comerciales de la organización en función de los objetivos buscando sacar el mayor grado de rentabilidad posible.	<b>5</b>
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas, motivarlas, organizarlas, conducirlas y acompañarlas, buscando el logro de los objetivos.	<b>5</b>
<b>Integridad</b>	Manejarse con honradez, respeto, responsabilidad, lealtad, integridad moral, ética y disciplina.	<b>5</b>
<b>Proactividad</b>	Comportamiento orientado al cambio, activo, anticipatorio, y auto iniciado. Actitud para entender situaciones que precisan ser controladas. Iniciativa, alta capacidad de respuesta y disposición.	<b>4</b>

<b>Relaciones Personales</b>	Relacionarse con empatía, respeto, comunicación abierta y sincera, con confianza y honestidad.	<b>4</b>
<b>Capacidad de Trabajo en equipo</b>	Actitud para trabajar en conjunto, compartiendo conocimientos y habilidades con otros, para llegar juntos a objetivos comunes. Manteniendo buena comunicación, participación, compromiso, humildad motivación.	<b>3</b>
<b>Habilidades comunicativas</b>	Capacidad de llevar una comunicación efectiva, con asertividad, empatía, coherencia, escucha activa y claridad. Facilitando el entendimiento y la convivencia. Buscando transmitir lo que se piensa, siente y quiere	<b>5</b>
<b>Atención al detalle</b>	Capacidad de percibir el detalle dentro de grandes volúmenes de información, permitiendo procesar correctamente lo relevante para su posterior utilización. Habilidad de procesar información detallada con efectividad y consistencia	<b>4</b>

NIVEL 1: No posee la competencia/ No desarrollada

NIVEL 2: Competencia desarrollada en un nivel básico o elemental

NIVEL 3: Posee la competencia en un nivel medio

NIVEL 4: Alto nivel de competencia

NIVEL 5: Excelente nivel de competencia

## **RESPONSABLE DE VENTAS**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Responsable de Ventas y Licitaciones

**Área:** Comercial

**Cargo del superior inmediato:** Gerente Comercial

### **2. MISION DEL CARGO**

Tener a cargo la gestión comercial con los clientes externos tanto públicos como privados. Coordinando un equipo de trabajo de licitadores, para la correcta priorización, preparación y presentación de las licitaciones públicas, los concursos de precios o compulsas de precios.

### **3. ANALISIS DEL CONTENIDO DEL CARGO**

#### **Objetivos:**

- Lograr cumplir con los procesos de venta de manera que el mismo sea más eficiente y oportuno en el tiempo cumpliendo con el Forecast. y los indicadores de gestión previstos.
- Coordinar el trabajo conjunto de los asistentes de licitaciones asignados a cada provincia.
- Auditar las licitaciones pre – presentación de las mismas.

#### **Tareas:**

- Coordinar la priorización de licitaciones existentes y determinación de cuáles cotizar.
- Elaboración de licitaciones (determinación de proveedores, acatamiento de especificaciones, establecimiento de precio venta a aplicar) en conjunto con el asistente de licitación.
- Auditar las licitaciones previa presentación de las mismas en conjunto con el Gerente Comercial.
- Coordinar y controlar al equipo de asistentes de licitaciones.
- Ser responsable del tablero de gestión del área Forecast.

### **4. CONDICIONES DEL TRABAJO**

**Condiciones ambientales:** La labor de la oficina cuenta con iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo, en buenas condiciones.

**Riesgos ocupacionales:** Existe un riesgo normal de adquirir enfermedades profesionales o de sufrir un accidente laboral. Ambas contempladas dentro de un plan de capacitaciones y prevenciones.

### **5. RELACIONES SIGNIFICATIVAS**

#### **Relaciones con otros puestos a nivel interno:**

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Responsable de Compras
- Asistentes de Licitaciones
- Asistentes de Compras
- Asistente IT
- Líder Depósito y Distribución
- Gerente Administrativo - Financiero
- Asistente Administrativo
- Directora Técnica

#### **Relaciones externas del puesto:**

- Clientes públicos y privados

**Reportan a él directamente:**

- Asistentes de Licitaciones y Vendedores

**Reporta a:**

- Gerente Comercial

**6. PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO</b>
<b>Educación</b>	Profesional graduado en carreras afines (Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía). Especialización pos-grado realizada o en curso (no excluyente).
<b>Formación</b>	Tener conocimientos en la gestión de equipo de trabajo, y con perfil comercial. Manejo de office.
<b>Entrenamiento</b>	Para conocer y manejar satisfactoriamente el cargo se requieren hasta tres (6) meses de entrenamiento en el puesto.
<b>Experiencia</b>	En cualquier área comercial

<b>Competencias Corporativas</b>	<b>COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Capacidad de Análisis</b>	Conocer en profundidad la realidad a la que se enfrenta. Definir problemas y encontrar soluciones, mediante la recopilación de la información y el análisis a fondo de la misma.	<b>3</b>
<b>Criterio Comercial</b>	Capacidad de analizar estratégicamente las relaciones comerciales de la organización en función de los objetivos buscando sacar el mayor grado de rentabilidad posible.	<b>5</b>
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas, motivarlas, organizarlas, conducir las y acompañarlas, buscando el logro de los objetivos.	<b>5</b>
<b>Integridad</b>	Manejarse con honradez, respeto, responsabilidad, lealtad, integridad moral, ética y disciplina.	<b>5</b>
<b>Proactividad</b>	Comportamiento orientado al cambio, activo, anticipatorio, y auto iniciado. Actitud para entender situaciones que precisan ser controladas. Iniciativa, alta capacidad de respuesta y disposición.	<b>4</b>

<b>Relaciones Personales</b>	Relacionarse con empatía, respeto, comunicación abierta y sincera, con confianza y honestidad.	<b>4</b>
<b>Capacidad de Trabajo en equipo</b>	Actitud para trabajar en conjunto, compartiendo conocimientos y habilidades con otros, para llegar juntos a objetivos comunes. Manteniendo buena comunicación, participación, compromiso, humildad motivación.	<b>5</b>
<b>Habilidades comunicativas</b>	Capacidad de llevar una comunicación efectiva, con asertividad, empatía, coherencia, escucha activa y claridad. Facilitando el entendimiento y la convivencia. Buscando transmitir lo que se piensa, siente y quiere	<b>5</b>
<b>Atención al detalle</b>	Capacidad de percibir el detalle dentro de grandes volúmenes de información, permitiendo procesar correctamente lo relevante para su posterior utilización. Habilidad de procesar información detallada con efectividad y consistencia	<b>4</b>

NIVEL 1: No posee la competencia/ No desarrollada

NIVEL 2: Competencia desarrollada en un nivel básico o elemental

NIVEL 3: Posee la competencia en un nivel medio

NIVEL 4: Alto nivel de competencia

NIVEL 5: Excelente nivel de competencia.

## **SOPORTE DE GESTION**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO**

**Nombre del cargo:** Responsable de Control y Soporte de Gestión

**Área:** Comercial

**Cargo del superior inmediato:** Gerente General

### **2. CONDICIONES DEL TRABAJO**

**Condiciones ambientales:** La labor de la oficina cuenta con iluminación, ventilación, espacio, orden y aseo, en buenas condiciones.

**Riesgos ocupacionales:** Existe un riesgo normal de adquirir enfermedades profesionales o de sufrir un accidente laboral. Ambas contempladas dentro de un plan de capacitaciones y prevenciones.

### 3. RELACIONES SIGNIFICATIVAS

**Relaciones con otros puestos a nivel interno:**

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Responsable de Compras
- Responsable de Licitaciones
- Líder Depósito y Distribución
- Gerente Administrativo - Financiero
- Directora Técnica

**Reporta a:**

- Gerente General

### 4. PERFIL DE COMPETENCIAS

<b>Competencias Técnicas</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO REQUERIDO</b>
<b>Educación</b>	Profesional graduado en carreras afines (Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Economía). Especialización pos-grado realizada o en curso (no excluyente).
<b>Formación</b>	Tener conocimientos en la gestión de información. Análisis de cuantitativo y contable. Manejo de office.
<b>Entrenamiento</b>	Para conocer y manejar satisfactoriamente el cargo se requieren hasta un (1) mes de entrenamiento en el puesto.
<b>Experiencia</b>	Experiencia de un (1) año en puestos de gran volumen de datos e información.

<b>Competencias Corporativas</b>	<b>COMPORTAMIENTOS REQUERIDOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO</b>
<b>Capacidad de Análisis</b>	Conocer en profundidad la realidad a la que se enfrenta. Definir problemas y encontrar soluciones, mediante la recopilación de la información y el análisis a fondo de la misma.	<b>5</b>
<b>Criterio Comercial</b>	Capacidad de analizar estratégicamente las relaciones comerciales de la organización en función de los objetivos	<b>1</b>

	buscando sacar el mayor grado de rentabilidad posible.	
<b>Liderazgo</b>	Capacidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas, motivarlas, organizarlas, conducir las y acompañarlas, buscando el logro de los objetivos.	<b>2</b>
<b>Integridad</b>	Manejarse con honradez, respeto, responsabilidad, lealtad, integridad moral, ética y disciplina.	<b>5</b>
<b>Proactividad</b>	Comportamiento orientado al cambio, activo, anticipatorio, y auto iniciado. Actitud para entender situaciones que precisan ser controladas. Iniciativa, alta capacidad de respuesta y disposición.	<b>5</b>
<b>Relaciones Personales</b>	Relacionarse con empatía, respeto, comunicación abierta y sincera, con confianza y honestidad.	<b>4</b>
<b>Capacidad de Trabajo en equipo</b>	Actitud para trabajar en conjunto, compartiendo conocimientos y habilidades con otros, para llegar juntos a objetivos comunes. Manteniendo buena comunicación, participación, compromiso, humildad motivación.	<b>2</b>
<b>Habilidades comunicativas</b>	Capacidad de llevar una comunicación efectiva, con asertividad, empatía, coherencia, escucha activa y claridad. Facilitando el entendimiento y la convivencia. Buscando transmitir lo que se piensa, siente y quiere	<b>3</b>
<b>Atención al detalle</b>	Capacidad de percibir el detalle dentro de grandes volúmenes de información, permitiendo procesar correctamente lo relevante para su posterior utilización. Habilidad de procesar información detallada con efectividad y consistencia	<b>5</b>

NIVEL 1: No posee la competencia/ No desarrollada

NIVEL 2: Competencia desarrollada en un nivel básico o elemental

NIVEL 3: Posee la competencia en un nivel medio

NIVEL 4: Alto nivel de competencia

NIVEL 5: Excelente nivel de competencia.

## Segunda Etapa

A partir del establecimiento de los Descriptivos de puestos en base a las competencias que requiere la organización para cada cargo estratégico, surge las siguientes preguntas:

¿La organización cuenta con las personas indicadas para llevar a cabo dichas tareas y responsabilidades a partir de sus competencias?

¿Se puede desarrollar el talento existente? ¿Se debe adquirir talento fuera de la organización?

¿Cómo logro el desarrollo y crecimiento de los miembros que componen a “La Droguería”?

Para lograr responder dichos interrogantes, se pretende poner en conocimiento los perfiles conductuales de los integrantes actuales de los puestos estratégicos.

Así es como se realizan entonces las entrevistas por competencias a distintos colaboradores de la organización, mediante el método S.T.A.R. (situación-tarea-acción-resultado) que proporciona datos de manera directa y efectiva acerca de sus comportamientos, considerando que los mismos, son predictores de los comportamientos futuros. Y en base al descriptivo de puesto con el perfil de competencias, y sus comportamientos asociados a cada una, es como se busca analizar los datos brindados por las entrevistas.

Cada entrevista se realiza de manera semiestructurada, brindando la posibilidad a cada participante de explayarse, generando un ambiente de confianza y comodidad.

## Entrevistas

Para mantener la confidencialidad y privacidad de cada participante, y al fin de poder exponer los resultados en la investigación, se les determina un nombre ficticio:

- Colaborador **G**→ Puesto actual: Gerente General
- Colaborador **H**→ Puesto actual: Responsable de compras
- Colaborador **J**→ Puesto actual: Responsable Ventas y Licitaciones
- Colaborador **K**→ Nuevo ingreso para puesto Gerencia Comercial

Se determinaron las siguientes preguntas como puntapié para guiar las entrevistas semiestructuradas, cada una apuntando a una característica particular:

- ✓ ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo? →Trabajo en equipo
- ✓ ¿Durante su trayectoria profesional, tuvo que hacerse cargo de una nueva tarea en su ejercicio habitual? →Adaptabilidad
- ✓ ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa? →Iniciativa o autonomía

- ✓ ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas? →Liderazgo
- ✓ ¿Experimento las ventajas a largo plazo de mantener una buena relación con los compañeros? →Relaciones Interpersonales
- ✓ ¿Ha tenido que realizar exposiciones orales en su trabajo?, ¿Cómo la defendió? →Comunicación Verbal
- ✓ ¿Por qué considera que es una persona responsable? →Responsabilidad
- ✓ ¿Cuál fue un logro comercial importante en tu trayectoria laboral? →Criterio comercial

### Test PDA

Se utilizó también para complementar la información de las entrevistas y lograr entender y comprender los comportamientos de las personas, los resultados obtenidos de los Test PDA, realizados por la organización de manera paralela y al mismo tiempo en que se desarrolla la investigación.

Estos test pagos, brindados por la organización PDA Internacional, son encuestas completadas por cada participante, de preguntas sencillas e intuitivas en la que se debe contestar con sinceridad. Luego se brindan los resultados analizados por el organismo, generando un perfil conductual para cada persona con una precisión en sus resultados del 92%.

Así se realiza entonces el test PDA (Personal Development Analysis), herramienta que describe y detalla las fortalezas y eventuales debilidades de los participantes. Análisis que fue diseñado para conocer a las personas identificando los estilos naturales de comportamiento, midiendo los rasgos superficiales, fácilmente observables. Considerando que el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado.

### Resultados

#### Colaborador G: Gerente General

- Nivel de competencias
  - Capacidad de Análisis→ NIVEL 5
  - Criterio Comercial→ NIVEL 5
  - Liderazgo→ NIVEL 5
  - Integridad→ NIVEL 5
  - Proactividad→ NIVEL 5
  - Relaciones Personales→ NIVEL 5
  - Capacidad de Trabajo en Equipo→ NIVEL 5
  - Habilidades comunicativas→ NIVEL 4
  - Atención al detalle→ NIVEL 4

- Perfil Natural

Comportamiento competitivo y confianza en sus propias habilidades. A gusto con los retos, busca objetivos difíciles y tener autoridad dentro de su área de conocimiento. Responde a las situaciones de presión de manera rápida y positiva. Le gustan los desafíos y situaciones competitivas. Persona inquieta y enérgica. Disfruta desarrollando planes a futuro, de anticiparse a las dificultades y, por lo general, prevé la mayoría de las eventualidades. Fuerte deseo de hacer cambios para la mejora de métodos, sistemas, procesos y resultados existentes. Es agente de cambio. Entusiasta en el trato con otros. Es exigente y puede ejercer presión en un equipo para trabajar más rápidamente. Desprende energía, intensidad, persuasión y acercamiento carismático. Capacidad para motivar al resto para que actúen. Puede trabajar con y a través de las personas para conseguir hacer las cosas, pero tiende a escuchar sólo superficialmente, prefiriendo trabajar y tratar con personas que tengan la misma opinión y que no discutan en exceso sus ideas. Estilo inquisitivo, lógico y preciso, con habilidad para resolver problemas complejos, presentar la información de manera sistemática y sentir atracción por los campos técnicos. Disfruta de emprender, planear a futuro, investigar problemas, evaluar soluciones prácticas. Tener que lidiar con muchos proyectos a largo plazo podrían generarle tensión. Disfruta de la variedad, por lo que la falta de acción, la rutina en el trabajo y la indecisión también podrían ser factores de estrés.

- Ejes PDA

**R Eje del Riesgo**



**E Eje de la Extroversión**



**P Eje de la Paciencia**



**N Eje de las Normas**



## A Eje del Autocontrol



- Estilo de Liderazgo

Lidera dinámicamente mostrando exigencia e impaciencia en su estilo de liderazgo. Es de naturaleza competitiva, establece objetivos claros y presiona para conseguirlos rápidamente. Es una persona directa, segura de sí misma y orientada al cambio. En su aproximación hacia el cambio, facilita la creación de contextos donde se debaten y valoran nuevas ideas y alternativas y se cuestiona el statu quo. Tiene carisma y, gracias a la energía que desprende, impacta positivamente en su entorno. Es autoexigente y demanda lo mismo al resto. Le gusta tener el control en todo momento.

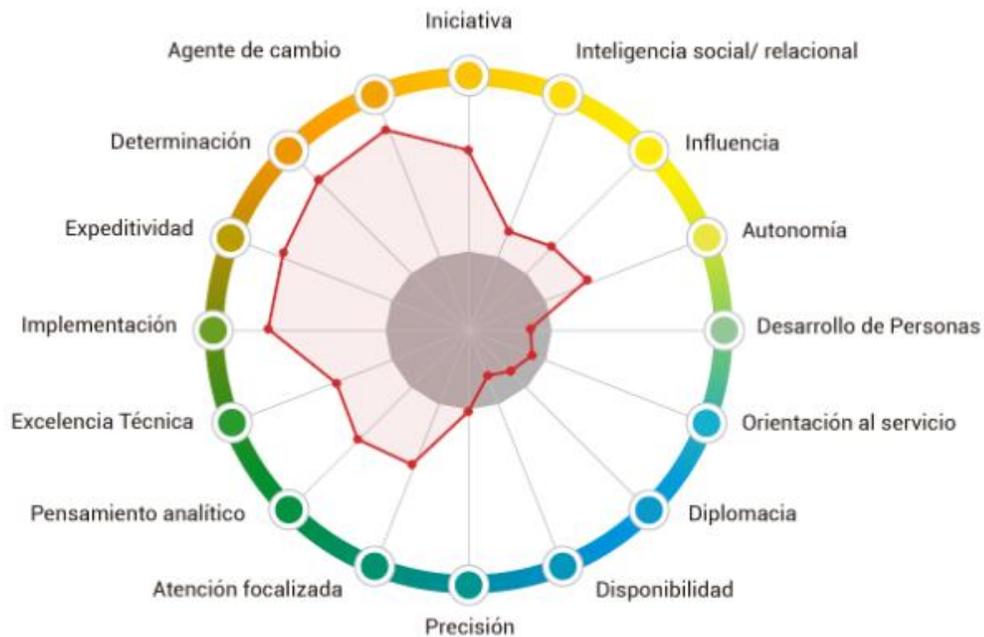
- Potencialidad

Su potencial reside en su habilidad para dirigir a otros en varios temas simultáneamente y, de ser posible, en su área de especialización. Puede lograr un buen liderazgo e involucramiento de la gente.

- Posibles limitaciones

Puede pasar por alto la necesidad que tiene la gente de relacionarse. Buscando que las cosas sucedan, puede moverse demasiado rápido respecto de aquellos más metódicos y que necesitan tiempo para avanzar. Impaciencia a la hora de comunicar conclusiones respecto de resultados. En su deseo de avanzar rápidamente, podría no siempre escuchar con atención a las personas. En su búsqueda de variedad de trabajo y cambio, puede tender a abarcar demasiado, perder de vista los detalles importantes y descuidar el seguimiento. Quiriendo obtener resultados inmediatos, podría presionar a la gente e irritarse si las cosas no se mueven a un ritmo lo suficientemente ágil.

- Radar Comportamental



### Colaborador H: Responsable de Compras

- Nivel de Competencias
  - Capacidad de Análisis→ NIVEL 5
  - Criterio Comercial→ NIVEL 3
  - Liderazgo→ NIVEL 2
  - Integridad→ NIVEL 5
  - Proactividad→ NIVEL 4
  - Relaciones Personales→ NIVEL 2
  - Capacidad de Trabajo en Equipo→ NIVEL 2
  - Habilidades comunicativas→ NIVEL 3
  - Atención al detalle→ NIVEL 5
- Perfil Natural

Persona precisa, exacta y meticulosa. Busca la perfección en su aproximación hacia el trabajo. Para ello, buscará establecer un cierto orden y desarrollar políticas y procedimientos que le permitan tener una visión sistémica del entorno. Puede trabajar fácilmente con datos o gestionando proyectos complejos. Estilo cuidadoso y con inclinación por el detalle. Le motiva analizar los problemas y

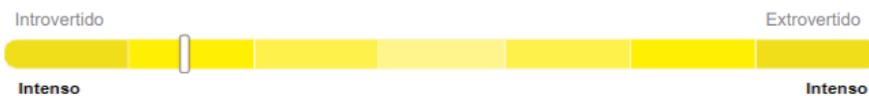
situaciones a fondo y en detalle. Usa sus destrezas lógicas y analíticas para responder a problemas complejos y difíciles. Estilo sistemático, metódico y disciplinado. Trabaja más eficazmente y cómodamente en situaciones estructuradas, claras e inequívocas. Debido a su alta auto exigencia y exigencia hacia los demás, en ocasiones, pueden percibirle como demasiado detallista. Estilo escéptico y serio por naturaleza, no confía fácilmente en los demás y es probable que se muestre distante. Es una persona algo introvertida y necesita tiempo para desarrollar las relaciones que siempre basará en la confianza mutua. No se sentirá a gusto en grandes grupos, prefiere trabajar de manera individual o en grupos reducidos. No tiene un estilo autoritario por naturaleza, no obstante, puede usar su poder apoyándose en normas y políticas. Su aproximación general es cautelosa y conservadora.

- Ejes PDA

**R Eje del Riesgo**



**E Eje de la Extroversión**



**P Eje de la Paciencia**



**N Eje de las Normas**



**A Eje del Autocontrol**



- Estilo de Liderazgo

Estilo de liderazgo directo y orientado a cumplir con los máximos estándares de calidad. Es exigente consigo y con los demás. Es perfeccionista y asume riesgos, pero siempre controlados y tras evaluar todas las alternativas disponibles. Guía a su equipo de cerca, proporcionándoles apoyo continuo. Estilo de comunicación formal, pudiendo parecer distante, siendo complejo para interlocutores más

informales o con menos pericia técnica, con fuerte tendencia hacia la lógica y la estructura. Autoridad ejercida mediante la lógica y pericia técnica.

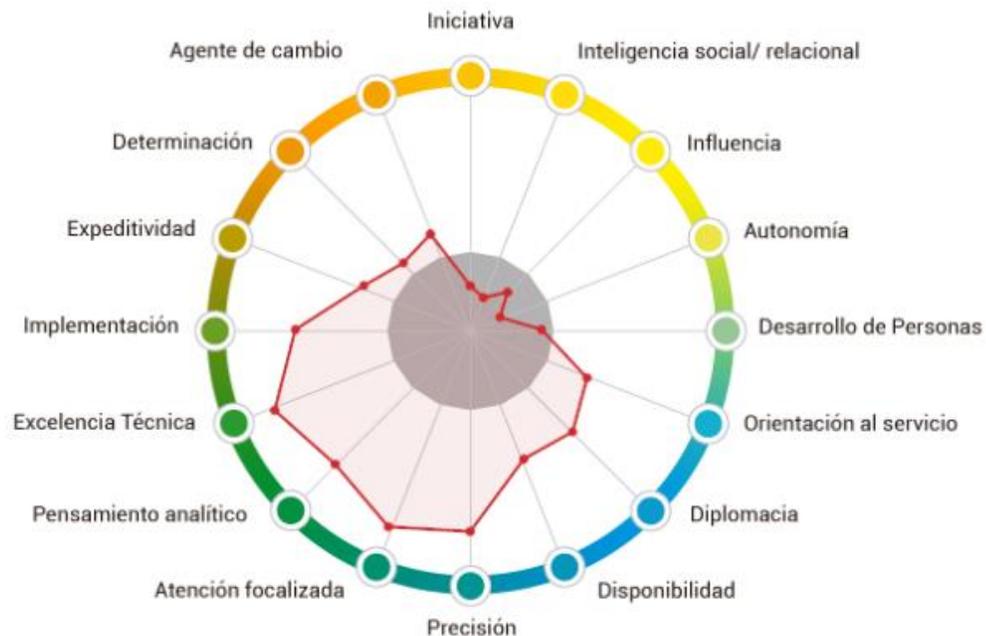
- Potencialidad

Para lograr su potencial es necesario un ambiente de trabajo estable y consistente, donde la estructura y dirección por las responsabilidades y proyectos que asume se mantengan y sean previsibles. Valorando proyectos en los que pueda aplicar su pensamiento analítico. Le motivarán especialmente aquellos que requieran mucha concentración, gestión de gran cantidad de datos e información con precisión, calidad y exactitud y su posterior análisis. Un ambiente de trabajo con relaciones armoniosas y sin confrontaciones, donde pueda trabajar de forma individual o en equipos reducidos. Apreciará una retroalimentación consistente.

- Posibles Limitaciones

Su deseo de contar con los hechos y la necesidad de tener todo correctamente, podría dificultar el proceso de toma de decisiones y conllevar demoras. Puede ser muy exigente consigo y con sus colaboradores. Su afán por la perfección podría crear tensiones en el equipo. Tiene una fuerte influencia de la parte izquierda del cerebro (analítica) por lo que le requerirá mayor esfuerzo interactuar con gente que utiliza más el lado derecho del cerebro (emocional/intuitivo).

- Radar Comportamental

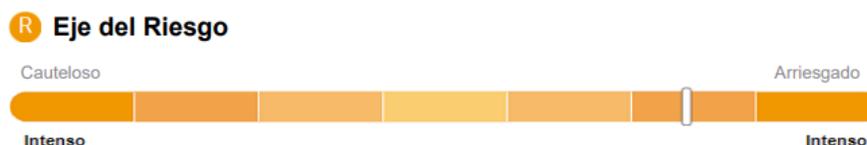


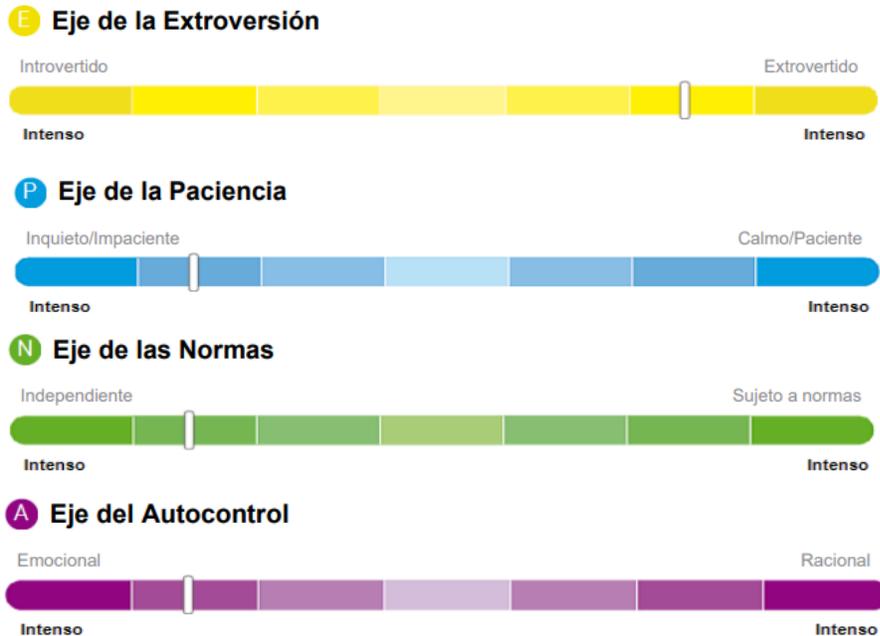
**Colaborador J: Responsable de Ventas y Licitaciones**

- Nivel de Competencias
  - Capacidad de Análisis→ NIVEL 3
  - Criterio Comercial→ NIVEL 4
  - Liderazgo→ NIVEL 4
  - Integridad→ NIVEL 5
  - Proactividad→ NIVEL 5
  - Relaciones Personales→ NIVEL 5
  - Capacidad de Trabajo en Equipo→ NIVEL 4
  - Habilidades comunicativas→ NIVEL 5
  - Atención al detalle→ NIVEL 4
- Perfil Natural

Interés extrovertido por la gente y la habilidad de ganarse el respeto y la confianza de diversos tipos de personas. Disfruta de la responsabilidad, la autoridad y la iniciativa social que exige una posición de liderazgo. Lidera de manera integradora. De una forma carismática, presiona para alcanzar los objetivos y para que se acepte su punto de vista. Se aproxima a los demás con espontaneidad. Puede usar fácilmente su capacidad de motivar, sus habilidades interpersonales, su autoconfianza y su carisma para influenciar y persuadir a otros. Buena gestión de equipos, dispuesto a delegar y demuestra confianza en la mayoría de las situaciones. Puede actuar de manera impulsiva. Fija metas, organiza, planifica e implementa planes. Es muy independiente y prefiere tener suficiente libertad como para organizarse y planificar su día a día. Prefiere guiar a la gente en vez de recibir instrucciones. Elige tener el control de las situaciones y le motiva el riesgo. Busca un cambio permanente que le permita mejorar, avanzar y desarrollarse. Es impaciente y tenaz en su persecución de metas. Le motivan los desafíos, el contacto con la gente, estar libre de la rutina y de la reglamentación estricta, razón por la cual busca libertad para actuar de manera independiente en una variedad de situaciones. Como fortaleza el lograr resultados tangibles, motivando a la gente para que actúe de forma voluntaria en vez de hacerlo mediante autoridad y órdenes. Puede desmotivarse y sentir dolor frente al rechazo y la desaprobación de los demás o si se le excluye de un grupo o proyecto. Sentirá incomodidad trabajando bajo estrecho control, reglas y procedimientos muy estrictos.

- Ejes PDA





- Estilo de Liderazgo

Lidera con carisma, presionando para conseguir que las cosas se hagan, logrando, en la mayoría de las ocasiones, el apoyo de su equipo. Prefiere dirigir y motivar a otros en ambientes de trabajo informales, con estructuras ágiles adaptándose con facilidad a diferentes contextos. Podrá liderar efectivamente, aun bajo presión. Es una persona muy competitiva y buscará activamente tener el control de los demás. Tiene un estilo optimista y entusiasta que le facilita ganarse al equipo para que se involucre en el proyecto y le siga. Habilidad nata para comunicar, persuadir e influenciar. Facilidad para crear vínculos con sus interlocutores y apelar a los sentimientos en sus comunicaciones. Se esfuerza por mantener una comunicación fluida y frecuente. Su estilo acelerado y conversador puede llegar a limitar en cierta medida su capacidad de escucha.

- Potencialidad

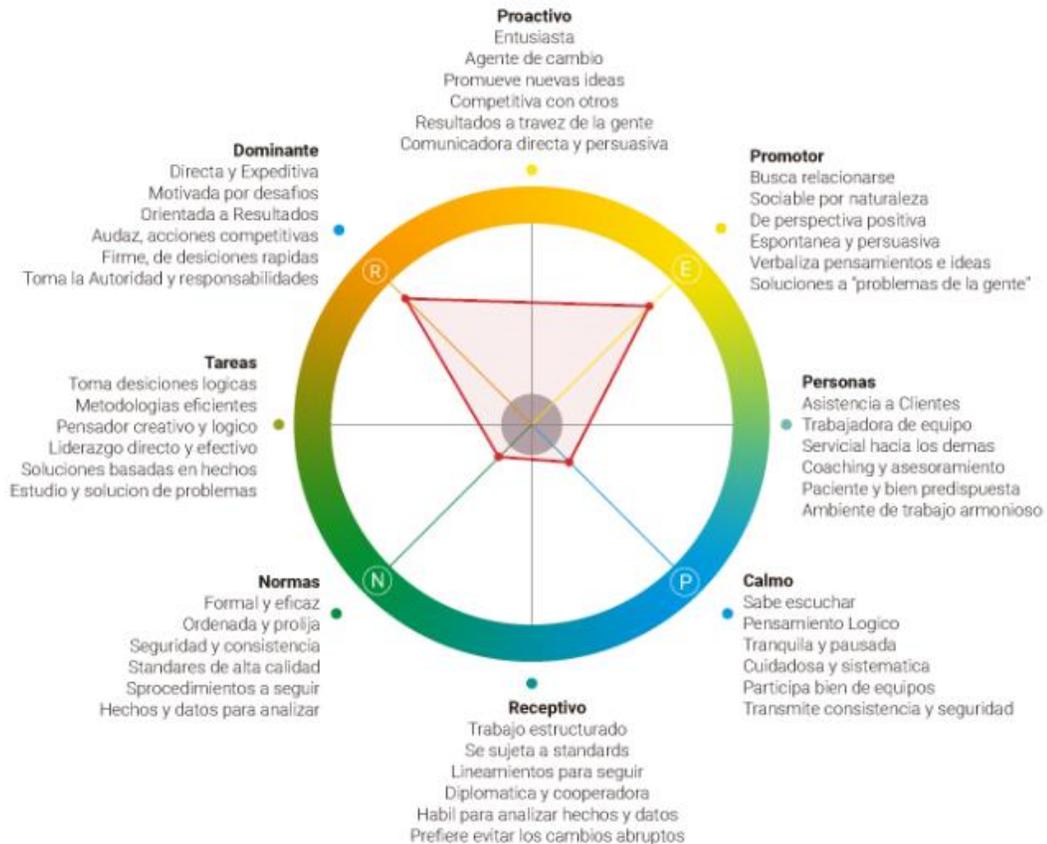
Por su naturaleza proactiva, necesita tener participación activa en la vida de la empresa y del equipo. Trabajará mejor en ambientes dinámicos, retadores, que le den autonomía y donde pueda desarrollar sus habilidades interpersonales. Le motivará tener total autonomía y libertad para diseñar las estrategias. Es importante marcarle claramente hasta dónde puede tener participación. Habilidad para liderar equipos de trabajo y para formar a las personas que forman parte del mismo, ayudándolos así a mejorar su desempeño.

- Posibles Limitaciones

Al buscar siempre una visión global y sistémica, puede pasar por alto los detalles. Su estilo enérgico y directo puede incomodar a algunas personas con un perfil más introvertido. Puede llegar a comprometerse con más cosas de las que

pueda llevar a cabo. En su deseo de avanzar velozmente, puede no escuchar a las personas con atención.

- Radar Comportamental



### Colaborador K: Nuevo ingreso-Gerente comercial

- Nivel de Competencias
  - Capacidad de Análisis→ NIVEL 5
  - Criterio Comercial→ NIVEL 4
  - Liderazgo→ NIVEL 3
  - Integridad→ NIVEL 5
  - Proactividad→ NIVEL 5
  - Relaciones Personales→ NIVEL 3
  - Capacidad de Trabajo en Equipo→ NIVEL 3
  - Habilidades comunicativas→ NIVEL 4
  - Atención al detalle→ NIVEL 4

- Perfil Natural

Es una persona firme, directa y resuelta. No tendrá inconvenientes en desplegar su autoridad cuando fuera necesario. Mira hacia adelante y compite para conseguir sus metas. Actúa proactivamente y va en busca de las cosas en lugar de esperar que sucedan, tomando riesgos para lograr sus objetivos. Se muestra como una persona inquisitiva. Se comporta de manera lógica, incisiva y directa a la hora de solucionar problemas. No se retrae al enfrentar situaciones difíciles, sino que le gusta enfrentarlas. Se comporta de manera competitiva y le motivan los desafíos, los retos y la libertad para actuar. Disfruta y celebra los éxitos. Le motiva tener autoridad y poder para actuar a su manera. Generalmente quiere efectuar cambios para mejorar lo establecido desafiando el statu quo. Prefiere un ambiente en constante cambio, inusual y aventurero. Le gusta aportar nuevas ideas y encontrar respuestas. Tiene una visión global y no se centra en detalles mínimos. Presenta un estilo analítico y creativo en su acercamiento hacia la resolución de problemas. Al relacionarse con la gente, es contundente, directo y exigente. Se sentirá más a gusto y preferirá trabajar en un grupo pequeño de personas, más que exponiéndose a grupos numerosos. Le gusta confiar en sus propias habilidades, conocimientos y experiencias. Prefiere desempeñar un rol que le requiera desenvolverse en situaciones únicas y sin precedentes en las que necesite encontrar soluciones originales a través del análisis lógico y objetivo de los hechos, dándole espacio para lograr los resultados de forma individual.

- Ejes PDA

**R Eje del Riesgo**



**E Eje de la Extroversión**

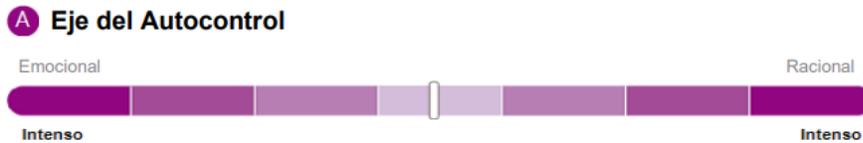


**P Eje de la Paciencia**



**N Eje de las Normas**





- Estilo de Liderazgo

Despliega su autoridad de manera directa, firme y decidida. Lidera con una fuerte orientación a los resultados y una tendencia natural a mirar hacia adelante. Consigue los objetivos de manera proactiva y resolutiva. Define estándares altos en lo que respecta a los objetivos y tiempos, esperando que las demás personas los cumplan, es exigente. Utiliza eficazmente los recursos que tiene disponibles. Su estilo de comunicación se caracteriza por ser franco, sincero y directo. Su manera frontal y directa de comunicar puede ser percibida como algo agresiva. Tendrá mayor efectividad tomando decisiones estratégicas que operativas. Tomará decisiones con una cierta tendencia a asumir riesgos.

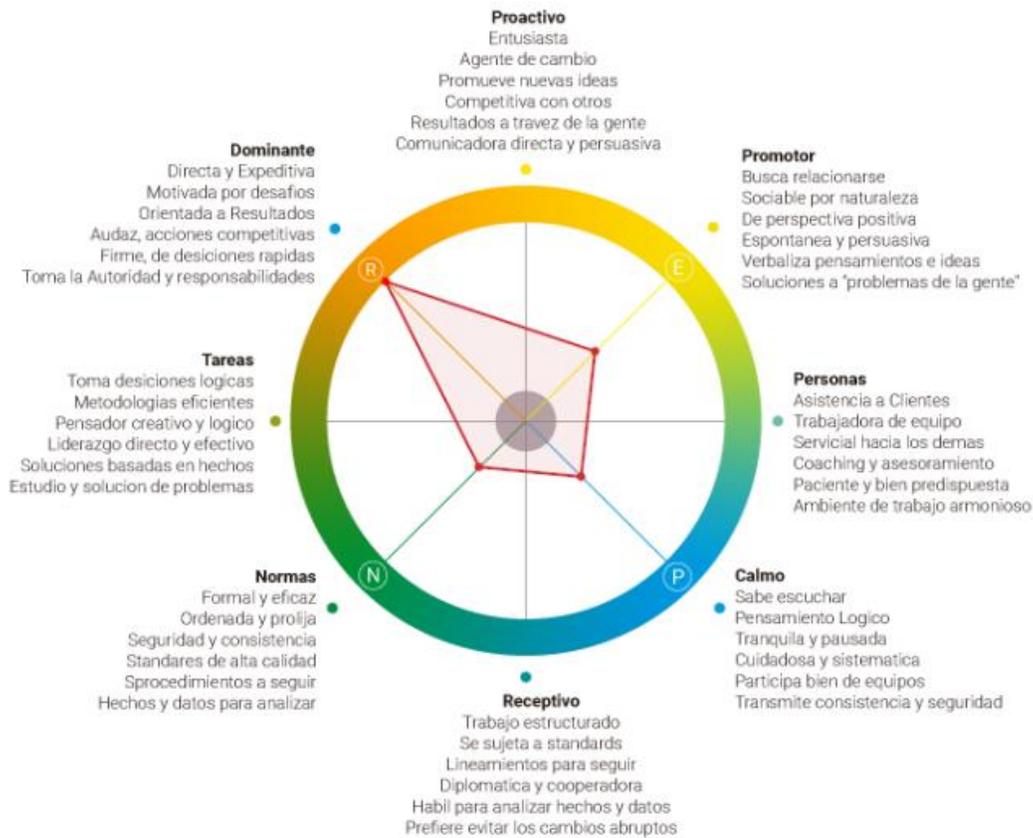
- Potencialidad

Se orienta a los resultados, por lo cual encuentra motivación en retos ambiciosos que implican competir. Es importante que el tipo de responsabilidades que se le asignan dentro de su área de especialidad sea variado, ya que la rutina y la falta de retos pueden generarle aburrimiento y bajar mucho su rendimiento. No tendrá inconvenientes en trabajar dentro de un equipo pequeño, aunque preferirá trabajar desde la periferia del grupo, brindando consejo y asesoramiento en su área de especialización. Capacidad de competir y de solucionar problemas de manera práctica, así como también aportar una visión lógica a los problemas que se presentan en el marco organizacional.

- Posibles Limitaciones

Al focalizarse en los resultados, Christian puede pasar por alto la necesidad de relacionarse con la gente. Al tener una visión global y sistémica, puede dar respuestas incompletas a preguntas detalladas. Puede usar un estilo demasiado competitivo en situaciones en las que una relación cooperativa funcionaría mejor. Puede mostrar su desaprobación cuando otros no consiguen los resultados esperados.

- Radar Comportamental



## CAPIULO 4: Recomendaciones

Al analizar los resultados de los perfiles conductuales y características personales de cada miembro de la organización, que actualmente se encuentran en posiciones estratégicas, y comparándolos con lo determinado en el descriptivo de puesto según las competencias y comportamientos asociados a cada una, se generan las siguientes propuestas de reorganización de los RRHH a la gerencia:

- Generar un movimiento horizontal del colaborador **H**, actualmente en el puesto de Responsable de Compras, para desempeñar el puesto estratégico de Soporte de Gestión, que se encuentra vacante. Justificado en su perfil lógico y de características analíticas, considerando que, para lograr su máximo potencial, este debe trabajar en grupos reducidos o de manera individual, con mucha concentración, y en la gestión de gran cantidad de datos e información.
- Rotar al nuevo ingresante, colaborador **K**, para una posición de menor jerarquía y en reemplazo de la vacante de Responsable de Compras colaborador **H**. Ya que en base a su perfil conductual se logra verificar que no posee las competencias necesarias para Gerente Comercial,

en cuanto al liderazgo de equipos, pudiendo desarrollar más su potencial en el nuevo puesto asignado.

Luego se determinaron puntos débiles de cada colaborador, a fin de buscar impulsar su desarrollo mediante capacitaciones:

- Colaborador **G**: Lograr desarrollar en un nivel más, la habilidad comunicativa y de atención al detalle.
- Colaborador **H**: Proponer el desarrollo de la habilidad comunicativa y de relaciones personales, necesario en un nivel superior para el desempeño del nuevo puesto propuesto en la rotación.
- Colaborador **J**: Buscar una capacitación en principio de la habilidad de trabajo en equipo, y luego impulsar el desarrollo del resto de las capacidades corporativas en pos de buscar la excelencia del nivel de competencia y poder aspirar a, en un futuro adquirir una posición de mayor jerarquía.
- Colaborador **K**: desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo, de liderazgo y mejorar la habilidad de relaciones personales.

## Conclusiones

De la investigación se puede concluir, y se busca recalcar, la importancia del talento dentro de la organización, y como este va a ser el gran factor diferencial frente a la competencia.

Para esto, se debe enfocar los esfuerzos en detectar en el tiempo oportuno las competencias existentes y las necesarias, y a su vez orientar las prácticas de RRHH a una gestión por competencias, que aliente el desarrollo de las mismas.

Se puede apreciar la utilidad de contar con un descriptivo de puestos actualizado y realizado acorde a las necesidades reales de capacidades, y una orientación a los objetivos estratégicos.

Para “La Droguería”, se concluye que ésta se encuentra ante la necesidad de incorporar talento para el puesto de Gerencia Comercial, para así redistribuir las tareas, las cargas operativas y de decisión del área, que actualmente recaen en el colaborador **G** (Gerente General), brindándole la oportunidad de potenciarlo y, por ende, aprovechar oportunidades para la organización que se dejan de lado. Reafirmando el desaprovechamiento de sus capacidades. Se propone entonces la necesidad de iniciar la búsqueda de reclutamiento y selección en base al descriptivo de puesto.

En cuanto al Colaborador **J**, se establece que cuenta con las capacidades definidas para el puesto, y que además cuenta con el potencial para seguir creciendo y escalando en la estructura. Por lo tanto, se le podría proponer diseñar en conjunto con su supervisor, un plan de carrera a fin de motivarlo a desarrollarse y poder en un futuro desempeñar puesto de mayor jerarquía.

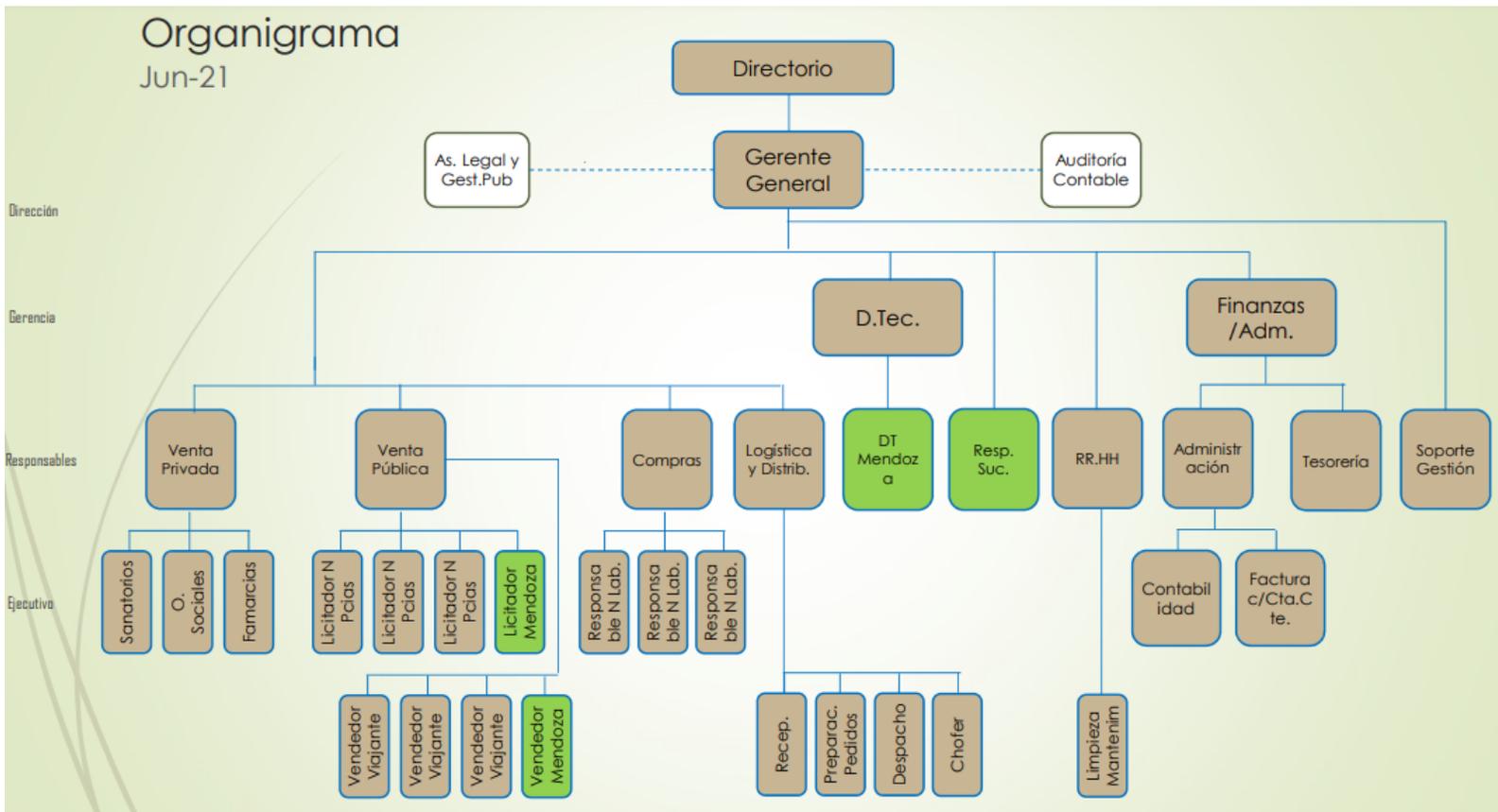
Para dar por finalizada la investigación, se sugieren los puntos específicos determinados para cada colaborador, en los que se debería implementar una

capacitación a fin de buscar su desarrollo y también disminuir el gap existente de necesidades de capacidades para ser competitivos como organización.

## ANEXO

### Organigrama

Brindado por la organización:



## BIBLIOGRAFIA

- Albajari Veronica y Manes Sergio. “La Evaluación Psicológica En Selección De Personal”.
- Alles Martha. “Desempeño por Competencias”.
- Chiavenato Idalberto. “El Capital Humano De Las Organizaciones”. Novena edición.
- Cravani Luz María. “La Gestión del Desempeño”.
- Czikk Ricardo. “Formación”.

- Harold Steven Lora y Guzmán. “La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional”
- Hatum Andrés. “Alineando la Organización”.
- Lazzati. “Aprendizaje”.
- Pereda Marin. “La Dirección de Recursos Humanos”.
- <https://integracion-academica.org/anteriores/25-volumen-5-numero-15-2017/181-el-perfil-de-competencias-comparacion-de-procedimientos-para-su-diseno-en-el-ambito-academico-y-empresarial-cubano>
- [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)
- <https://www.bizneo.com/blog/entrevista-por-competencias-preguntas/>
- <https://www.pagepersonnel.com.mx/advice/management/c%C3%B3mo-entrevistar/%C2%BFc%C3%B3mo-realizar-una-entrevista-por-competencias>
- <https://www.bizneo.com/blog/entrevista-por-competencias/>
- <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/12/la-entrevista-por-competencias-cuando-el-candidato-cuenta-sus-experiencias/>
- <https://www.hays.cl/contenido/blog-consejos-de-carrera/insights/la-tecnica-star-respuestas-efectivas-en-una-entrevista>