

**CONSTRUCCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO  
PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO A PARTIR DE LA  
OPTIMIZACION DE COMPETENCIAS GENERICAS, EN PERSONAS QUE  
TRABAJAN COMO ASESORES COMERCIALES DEL SECTOR GAS.**

**ALEXANDER JOJOA MUÑOZ  
IVON PAOLA RUANO VILLOTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
SAN JUAN DE PASTO**

**2006**

**CONSTRUCCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN MODELO  
PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO A PARTIR DE LA  
OPTIMIZACION DE COMPETENCIAS GENERICAS, EN PERSONAS QUE  
TRABAJAN COMO ASESORES COMERCIALES DEL SECTOR GAS.**

**ALEXANDER JOJOA MUÑOZ  
IVON PAOLA RUANO VILLOTA**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO DE PSICÓLOGOS**

**Asesora:**

**PS. CLAUDIA ESMERALDA PARDO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGIA  
SAN JUAN DE PASTO**

**2006**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Jurado A

---

Jurado B

San Juan de Pasto, Octubre 23 de 2006

## DEDICATORIA

*A todos aquellos que caminaron conmigo por este sendero,  
recorriendo junto a mi, este bazar de sueños, sacrificios e ilusiones...  
Para aquellos que no les importó despojarse de un poco de sus propias  
provisiones, manteniendo llenas mis alforjas hasta el final de este camino...  
Mío era el sueño, pero el triunfo es de todos.*

*Ivón*

*Al finalizar el camino, es el momento de mirar hacia atrás  
y recordar a las personas que hicieron posible este sueño.*

*A mi madre, por su acompañamiento desde la eternidad.*

*A mi padre y su compañera por su colaboración y entrega permanente,*

*por hacer de mi una persona de bien y,*

*a aquellas personas que desde el comienzo de este camino,*

*me brindaron su apoyo sincero y desinteresado.*

*Alex*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi mamá, por ser ese apoyo incondicional en todo este proceso, por haber aprendido juntas a crecer, a comprender nuestras propias maneras de ver la vida. Gracias mamita por no permitirme caer ante el fracaso, la pesadumbre y el dolor.

A mi papá, por la franqueza de sus palabras, por estar siempre presente y por compartir su conocimiento de la vida conmigo.

A mis hermanas, por ser mis compañeritas de la vida. Gracias por sus risas, sus abrazos y su alegría al verme llegar. Recuerden que esta victoria también es de ustedes. Y a mi sobrinita, por recordarnos el milagro de la vida.

A Alex, por haber llegado a mi vida cuando menos lo esperaba, por haberse arriesgado a construir esta historia. Por no desfallecer ante las tempestades. Gracias a Dios por ser estar juntos, por lo que vendrá para los dos.

A Claudita, por habernos encontrado en el momento y lugar preciso. Gracias por ese apoyo y paciencia inagotable.

A Maria Mercedes y a Elizabeth, por confiar en nuestro criterio. Por haber sido, ante todo, guías en este proceso.

A Nariñogás, por habernos abierto las puertas de su organización.

Y a todas las personas que hicieron parte y contribuyeron a la consolidación de este momento.

Ivón

A mi padre, por el esfuerzo para satisfacer mis necesidades durante la carrera. Por su firmeza y su enseñanza permanente de trabajo.

A Doña Bertha, por acompañarme en los momentos difíciles y ser un apoyo incondicional.

A mis amigos Jhon y Alejandra, por su amistad y apoyo, cómplices de aventuras y de sueños.

A Ivón, por permitirme ser parte de su vida y descubrir nuevos horizontes a su lado.

A Claudia, por permitirnos demostrar nuestros conocimientos. Por guiarnos en este camino a través de su invaluable forma de ser.

A Maria Mercedes y Elizabeth, por su tiempo y sus aportes al desarrollo de esta investigación.

Alex

**TABLA DE CONTENIDO**

	Página
RESUMEN	18
ABSTRACT	20
INTRODUCCIÓN	22
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
Formulación del problema	29
Sistematización del problema	29
JUSTIFICACIÓN	30
OBJETIVOS	35
Objetivo general	35
Objetivos específicos	35
MARCO REFERENCIAL	36
Marco de antecedentes	36
Marco legal	36
Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de recursos humanos: Educación, formación y aprendizaje permanente	37
Objetivos, ámbito de aplicación y definiciones	38
Desarrollo de las competencias	39
Investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos, la educación, la formación y el aprendizaje permanente	40

## Optimización de Competencias 8

Norma ISO 9001	41
Principios deontológicos y bioéticos en la investigación psicológica con humanos	42
Marco contextual	42
Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)	42
Conductor de camión	45
Representantes de ventas (no técnicas)	46
Nariñogas S.A. E.S.P	47
Reseña histórica	47
Misión	48
Visión	48
Principios corporativos	49
Servicios que se ofrecen	50
MARCO TEÓRICO	51
Trabajo y organización	51
Conceptualización	51
Trabajo	51
Económica.	51
Sociológica.	51
Psicológica.	52
Organización	53
Elemento básico.	54
Los elementos de trabajo.	55



## Optimización de Competencias 9

Contextualización histórica: trabajo y organización	56
Desempeño	61
Conceptualización	61
Factores que influyen en el desempeño	62
Enfoque de competencias	64
Concepto de competencia	64
Tipos de competencias	68
Clasificación alemana de competencias de Bunk	68
Clasificación de competencias de Mertens (1996)	69
Clasificación de Gallart y Jacinto	70
Clasificación de competencias del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala (2000)	70
Clasificación de competencias del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2001)	71
Clasificación de competencias del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México (2002)	72
Clasificación de competencias del Programa Regional de Fortalecimiento de la Formación Profesional y Técnicas de Mujeres de Bajos Ingresos (1998)	72
Clasificación de competencias del Servicio	

Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil	
(2002)	73
Competencias genéricas	74
Proceso aplicativo de la competencia laboral	78
Identificación de competencias	78
Normalización de competencias	80
Formación basada en competencias	82
Evaluación y certificación de competencias	84
Diseño curricular por competencias	85
Proceso de enseñanza – aprendizaje	88
Modelos y estrategias	90
Modelo constructivista de las competencias	90
Análisis ocupacional	92
Elaboración de un currículo o programa de formación (DACUM)	92
Las fases para la ejecución del DACUM.	93
Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional	95
Aprendizaje significativo	97
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>100</b>
Tipo de investigación	100
Tipo de estudio	100
Tipo de diseño	101
Población	102

Variables	102
Instrumentos de medición	103
Hipótesis	107
Hipótesis de trabajo	107
Hipótesis nula	107
Hipótesis alternativa	107
Procedimiento	107
Plan de análisis de datos	110
Confiabilidad y validez de la escala del nivel de Competencia	110
Validez	110
Confiabilidad	110
Análisis de resultados	111
<b>RESULTADOS</b>	<b>113</b>
Identificación de competencias	113
Normalización de competencias	121
Asignación a grupos	122
Aplicación del pretest	123
Optimización de competencias genéricas	134
Estructura general del diseño curricular	136
Módulos que conforman el diseño curricular	137
Evaluación del nivel de competencia	139
Análisis de resultados y reconocimiento de competencias	144

DISCUSION Y CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	160
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	162

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Valores de calificación e interpretación de la escala evaluativa.	104
Tabla 2. Ejemplo del formato de autoevaluación de desempeño por competencias	104
Tabla 3. Ítems que conforman formato dirigido a administrativos	105
Tabla 4. Ítems que conforman formato dirigido a clientes	106
Tabla 5. Funciones básicas para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP	114
Tabla 6. Listado de competencias genéricas requeridas para el cargo de asesor comercial.	115
Tabla 7. Competencias genéricas por función básica.	117
Tabla 8. Ficha técnica de norma de competencia.	121
Tabla 9. Distribución del grupo control y experimental por galonaje.	123
Tabla 10. Porcentaje de aprobación de jueces para formato dirigido a administrativos.	124
Tabla 11. Porcentaje de aprobación de jueces para formato dirigido a clientes.	125
Tabla 12. Matriz de datos para la obtención del nivel de competencia del formato a personal administrativo.	127
Tabla 13. Matriz de datos para la obtención del nivel de competencia del formato a clientes.	128

Tabla 14. Valores por competencia de la preprueba del grupo experimental en los tres formatos de evaluación.	129
Tabla 15. Valores por competencia de la preprueba del grupo control en los tres formatos de evaluación.	130
Tabla 16. Valores integrales y nivel global de la preprueba en el grupo experimental.	132
Tabla 17. Valores integrales y nivel global de la preprueba en el grupo control.	133
Tabla 18. Estructura del diseño curricular para el programa de optimización de competencias.	135
Tabla 19. Valores por competencia de la posprueba del grupo experimental en los tres formatos de evaluación.	139
Tabla 20. Valores por competencia de la posprueba del grupo control en los tres formatos de evaluación.	141
Tabla 21. Valores integrales y nivel global de la posprueba en el grupo experimental.	142
Tabla 22. Valores integrales y nivel global de la posprueba en el grupo control.	143
Tabla 23. Valores globales de la preprueba y posprueba del grupo experimental.	145
Tabla 24. Valores globales de la preprueba y posprueba del grupo control.	145
Tabla 25. Prueba t de Student para los grupos experimental	

y control en la posprueba.	146
Tabla 26. Prueba t de Student para el grupo experimental en la preprueba y la posprueba.	149
Tabla 27. Nivel grupal de competencia en la preprueba y posprueba del grupo experimental.	150
Tabla 28. Nivel grupal de competencia en la preprueba y posprueba del grupo control.	152

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la metodología SCID.	95
Figura 2. Redefinición del propósito clave de Nariñogas SA ESP	113
Figura 3. Grafico de valores globales en la preprueba del grupo experimental y control.	133
Figura 4. Grafico de valores globales en la posprueba del grupo experimental y control.	143
Figura 5. Medias en la posprueba del grupo experimental y control.	146
Figura 6. Valores globales de la preprueba y posprueba del grupo experimental.	148
Figura 7. Medias en la preprueba y posprueba del grupo experimental.	149
Figura 8. Nivel grupal de competencia en la pre y posprueba del grupo experimental.	151
Figura 9. Nivel grupal de competencia en la pre y posprueba del grupo control.	152



### **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Mapa ocupacional para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP	168
Anexo 2. Formato de validación de instrumentos de evaluación de desempeño por competencias	169
Anexo 3. Formato de autoevaluación de desempeño por Competencias	170
Anexo 4. Formato de evaluación dirigido a administrativos	175
Anexo 5. . Formato de evaluación dirigido a clientes	177
Anexo 6. Formato de resultados	178
Anexo 7 Certificado por competencia	179

## **RESUMEN**

Este ejercicio investigativo pretendía mejorar el desempeño de los trabajadores a través de la optimización de las capacidades reales y demostradas que permiten alcanzar los objetivos organizacionales a partir del conocimiento adquirido y la experiencia en un determinado contexto.

La investigación retoma aspectos fundamentales del enfoque de competencias relacionados con la optimización y adquisición de habilidades y destrezas que, mediadas por el conocimiento y la experiencia, desarrollan en el talento humano nuevos recursos para mantenerse a la vanguardia de las nuevas demandas del medio.

El trabajo se desarrolla a través del análisis ocupacional que pretende la identificación de las competencias que las personas requieren en el desarrollo de su actividad, acompañada de la metodología planteada por la familia para la elaboración de un currículo o programa de formación (DACUM), un modelo (AMOD) y desarrollo sistemático de currículo instruccional (SCID), permitiendo la construcción de un programa de formación, a partir de los supuestos del aprendizaje significativo de Ausubel (1963), que considera lo que las personas saben, estableciendo una relación con aquello que deben aprender. Así, se genera un proceso de enseñanza – aprendizaje que tiene en cuenta las necesidades no solo de la organización sino del talento humano.

El proceso finaliza con la evaluación y certificación de competencias en el que, los trabajadores son reconocidos como recursos humanos claves

en la consecución de los objetivos organizacionales. Los resultados encontrados le permiten a la organización responder de manera eficaz y eficiente a las demandas del medio, valorando a las personas no solo por lo que hacen sino por lo que son, mejorando el clima laboral y generando habilidades para la vida.

De esta manera, se construyen habilidades no solo para el desempeño dentro de la organización, sino para desenvolverse con versatilidad y rapidez ante los diferentes eventos y situaciones de la cotidianidad.

### **ABSTRACT**

This investigative exercise sought to improve the acting of the workers through the optimization of the real and demonstrated capacities that they allow to reach the organizational objectives starting from the acquired knowledge and the experience in a certain context.

The investigation recaptures fundamental aspects of the focus of competitions related with the optimization and acquisition of abilities and dexterities that, mediated by the knowledge and the experience, they develop in the talent human new resources to stay to the vanguard of the new demands of the means.

The work is developed through the occupational analysis that seeks the identification of the competitions that people require in the development of its activity, accompanied by the methodology outlined by the family for the developing a curriculum (DACUM), a model (AMOD) and systematic curriculum of instructional development (SCID), allowing the construction of a formation program, starting from the suppositions of the significant learning of Ausubel (1963) that considers what people know, establishing a relationship with that that you/they should learn. This way, a teaching process is generated - learning that keeps in mind the non alone necessities of the organization but of the human talent.

The process concludes with the evaluation and certification of competitions in the one that, the workers are recognized as key human

resources in the attainment of the organizational objectives. The opposing results allow to the organization to respond from an effective and efficient way to the demands of the means, valuing non alone people for that makes but for what you/they are, improving the labor climate and generating abilities for the life.

This way, non alone abilities are built for the acting inside the organization, but to be unwrapped with versatility and speed before the different events and situations of the day-to-dayness.

**CONSTRUCCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE UN  
PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO A PARTIR  
DE LA OPTIMIZACION DE COMPETENCIAS GENERICAS, EN  
PERSONAS QUE TRABAJAN COMO ASESORES COMERCIALES DEL  
SECTOR GAS.**

**INTRODUCCIÓN**

Esta investigación fue dirigida hacia la construcción e implementación de un programa de optimización de competencias genéricas para el mejoramiento del desempeño de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP. En la justificación se describe la importancia, pertinencia e innovación del enfoque basado en competencias, el aporte que la Psicología brinda en los procesos organizacionales y como la interrelación de estos dos, genera una amplia gama de posibilidades en la consecución de objetivos de las organizaciones regionales.

El planteamiento del problema evidencia la necesidad de la organización de responder efectivamente a las demandas del medio a través del desempeño competente de su recurso humano, redefiniendo el papel del trabajo dentro del sector productivo (sector gas). Nariñogas, en búsqueda de proporcionar un mejor servicio a la comunidad, requiere que su personal no solo responda eficaz y eficientemente en su labor, sino que, en su cotidianidad pueda desenvolverse exitosamente; esto se consigue a través de la potencialización de las capacidades, habilidades y destrezas. Así, se plantea la optimización de competencias genéricas, como respuesta a las

necesidades de la organización, haciendo de los asesores comerciales, seres humanos competentes para el trabajo y la vida.

La investigación se sustenta teóricamente con el aporte del enfoque basado en competencias en el mundo laboral actual, el modelo constructivista de las competencias, el diseño curricular por competencias y los supuestos del aprendizaje significativo de Ausubel, sin olvidar la clasificación de las competencias y, más específicamente, competencias genéricas.

En la metodología se describe el tipo de estudio y el procedimiento que permitió llevar a cabo el ejercicio investigativo.

Posteriormente, se encontrarán los resultados de cada una de las etapas de la investigación y se comprobará la eficacia del programa de optimización de competencias genéricas.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, resultado del proceso aplicativo del enfoque de competencias y el aporte de la investigación a Nariñogas SA ESP.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A lo largo del tiempo se han evidenciado las diferentes posturas que, han determinado el papel del trabajo y su funcionalidad en la adaptación a la sociedad, en un mundo que cambia rápidamente por mantenerse a la vanguardia de las necesidades de las personas que demandan algún tipo de bienes o servicios.

En la revolución industrial por ejemplo, se consideró al trabajo humano como “una prolongación de la máquina, de la tecnología instalada” (Vargas, Casanova y Montanaro, 2001, p. 9). Esta concepción reduce el acto de trabajar a la ejecución de tareas simples o actividades físicas que, cualquier persona, sin previa capacitación, podría realizar. La productividad cobra una importancia inusitada, donde el ahorro de tiempo y la fuerza son los principales factores de la producción.

Posteriormente, el trabajo es dividido en las diversas funciones que contribuyen a la productividad; sin embargo, este tipo de organización burocrática (Weber, 1917, citado por Vargas y cols, 2001), trae consigo el establecimiento de reglas y principios demasiado generales o excesivamente rígidos, que conducen a una disminución de la eficacia y eficiencia de los trabajadores, debido a factores tales como la fatiga y el agotamiento presentes en el cumplimiento exacto de las actividades impuestas por la dirección administrativa, subvalorando las habilidades del trabajador aprendidas a través de la experiencia y la instrucción (Hodgetts y Altman, 1992).



Con el ánimo de mejorar la productividad en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones, surgen diversas investigaciones (Mayo, 1927) que identifican otros factores tanto ambientales como sociales que influyen en el desempeño de los trabajadores; así, se añade una dimensión humana en el desarrollo de la administración.

Con la llegada de la tecnología y la apertura de nuevos mercados, las organizaciones encontraron en las personas, un recurso valioso que, además de cumplir rutinariamente con su función, podrían ser “mentes” a favor de la competitividad; pensando y actuando en pro de mejores resultados, con el liderazgo y la motivación adecuados. El trabajo es concebido como el “aporte para lograr los objetivos de la organización” (Vargas y cols, 2001, p. 12), en donde la demanda de personal altamente calificado marca la transición del concepto tradicional de “fuerza del hombre” por el de “fuerza de la mente” en el que, el trabajador, emplea sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia en la apertura, consolidación y desarrollo del contexto laboral al que pertenece. Se está pasando de estructuras organizacionales piramidales y rígidas a estructuras descentralizadas, abiertas, con una gestión participativa que busca el consenso y compromisos en el establecimiento y consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales (Masseilot, 2000), propiciando el trabajo en equipo, la autonomía del trabajador en la planificación de sus tareas, el análisis y solución de problemas, autocontrol, compromiso con la calidad y orientación hacia el cliente.

Estos comportamientos observables en el desempeño laboral, son algunas competencias genéricas, es decir, conductas y actitudes comunes a una familia ocupacional que le permiten a una persona desenvolverse eficazmente tanto en la ejecución de su trabajo como en situaciones cotidianas.

De acuerdo con Catalano, Avolio y Sladogna (2004), la noción de competencia genera impacto en el concepto de organización, redefiniéndose como un contexto de continuo aprendizaje en el que, la acción de trabajar pierde su carácter netamente material. Es decir, si antes el trabajo era concebido como la aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy es entendido como una aplicación del saber, el saber ser y el saber hacer; generándose una revalorización del rol del recurso humano en el saber aplicado y en el logro de los objetivos de la organización mediante la definición de los procesos de producción y las políticas de gestión de recursos humanos que desarrolla. Así, se ha llegado a una inigualable valoración del trabajo humano, reconociéndolo como medio de integración y significado social.

Además, el enfoque de competencias “favorece la identificación sistémica del escenario con el que interactúa la organización, permitiendo un fortalecimiento de la comprensión de los escenarios involucrados, orientando de esta manera gestiones estratégicas integrales en todo nivel” (Benavides, 2002, p. 52).

Si los trabajadores son reconocidos y valorados por sus capacidades reales y demostradas, es decir sus competencias, la satisfacción y motivación hacia sus puestos de trabajo aumenta, ya que son considerados como recursos humanos fundamentales en el logro de los objetivos organizacionales.

Esta valoración del saber hacer en el contexto laboral, crea en las personas la capacidad de adaptarse de manera autónoma y flexible dentro de diferentes contextos y en las organizaciones, espacios de aprendizaje continuo en el que el recurso humano orienta su comportamiento hacia el trabajo bien hecho.

Teniendo en cuenta que el enfoque de competencias está vigente en la nueva concepción del trabajo y que su aporte a nivel organizacional es relevante, se considera necesario que la industria nariñense se vincule a generar procesos de optimización de las capacidades, habilidades y destrezas que contribuyan a mejorar los niveles de calidad en la vida de sus trabajadores como en el desarrollo de su actividad productiva, resignificando el papel del recurso humano en la consecución de objetivos.

Con este referente, se hace partícipe de esta investigación a Nariñogas SA ESP, ya que es una de las empresas que acaba de incursionar en el mercado de distribución y venta de gas propano (GLP) y, como tal, esta en espera de la conformación de una estructura organizacional que le permita mantenerse a la vanguardia de las demandas del medio. Es aquí donde la organización, en conjunto con el equipo investigador, encuentra en

el enfoque basado en competencias, el aporte necesario para construir, desarrollar y mantener un rol activo en el estrecho sector de distribución y comercialización de gas propano (GLP).

En la búsqueda de un proceso que permitiera abrir el camino hacia las pretensiones de la organización, se encuentra que, a nivel nacional no están disponibles las normas de competencia técnicas del sector gas, que identifican y normalizan las diferentes mesas sectoriales creadas por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Así, se pensó que era conveniente implementar en Nariñogas SA ESP, el proceso aplicativo de las competencias, ya utilizado en experiencias a nivel nacional y latinoamericano. Estas trabajan con competencias específicas, que le permiten al trabajador desempeñarse productivamente en su contexto laboral particular. Sin embargo, la idea de la organización y del equipo investigador es tener un recurso humano capaz de desenvolverse tanto en el ejercicio de su trabajo como en su vida personal, responsabilizándose de su propio crecimiento, promulgando un mejoramiento continuo que contribuya al bienestar individual y colectivo, en la cotidianidad y en la consecución de los objetivos organizacionales de Nariñogas SA ESP.

De este modo, se plantea construir y desarrollar un programa de optimización de competencias genéricas, que permitan a las personas utilizar sus conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas en pro de sus actividades, en todos y cada uno de los contextos en los que se

desenvuelven y, evaluar el impacto que este produce en el desempeño laboral de los asesores comerciales de esta organización.

### **Formulación del problema**

¿Cómo un programa de optimización en competencias genéricas, permite mejorar el desempeño laboral, de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP?

### **Sistematización del problema**

¿Cómo el desempeño laboral de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, aporta a la consecución de los objetivos organizacionales?

¿Qué representa el cargo de asesor comercial en la estructura organizacional de Nariñogas SA ESP?

¿Cuáles son las competencias genéricas requeridas por los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP para desempeñar su actividad productiva?

¿Creándose un programa de optimización de competencias genéricas, se mejora el desempeño?

¿Cuál es el impacto que genera la optimización de competencias en la visión que tiene el asesor comercial de su cargo y Nariñogas SA ESP del trabajador que ejerce esta labor?

## **JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta el momento por el que atraviesan las organizaciones y las necesidades de los trabajadores de ser capaces de adaptarse y ser flexibles ante diferentes contextos para hacer de su organización una entidad competitiva y productiva vigente en el mercado laboral, es necesario pasar del modelo de la industria aplicado a la organización a un enfoque basado en competencias, con el ánimo de comprender y realizar las transferencias requeridas por las exigencias del medio de manera oportuna; ya que, en el primer modelo, se tiene en cuenta la transformación de la materia prima de un producto o una secuencia de procedimientos, donde el trabajo se encuentra determinado por las actividades y funciones que realiza el trabajador; esto no permite observar el aporte o valor agregado que invierten los trabajadores en la organización, limitando en el individuo el desarrollo de sus habilidades y competencias a nivel intelectual y social.

El enfoque de competencias posibilita el desarrollo y la optimización de las capacidades de las personas, garantizando resultados satisfactorios tanto para el recurso humano como para la consecución de logros organizacionales.

Con este referente y asumiendo que la sociedad se encuentra en miras a la globalización, donde las organizaciones son parte importante, el incremento de conocimientos, facilita el aumento y la optimización de las capacidades del talento humano, con las cuales la organización se prepara

para competir mejor en el mercado laboral, pues las nuevas necesidades del entorno le obligan a responder versátil, eficaz y eficientemente.

Por esta razón, se ha creado una demanda de trabajadores competentes (Vargas y cols, 2001), es decir, seres humanos hábiles y capaces de desempeñarse, movilizando todos sus recursos para lograr resultados que mantengan vigente su contexto laboral:

“El aprendizaje organizacional resulta de las personas que participan en actividades que incorporan nuevas maneras de pensar, de actuar y de relacionarse juntos, conduciendo a una capacidad de organización creciente y que soporta el cambio” (Marchant, 2005, p. 5).

Una organización proactiva, busca que los puestos de trabajo favorezcan el aprendizaje que evidencian la multiplicidad de procedimientos y procesos de trabajo, concibiéndolo como un proceso activo de solución de problemas.

Esta investigación proyecta, mediante el enfoque basado en competencias, destacar el valor de las personas en la organización, permitiendo una movilización de sus conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia, además de un reconocimiento de los valores y la satisfacción personal en la consecución de los objetivos organizacionales.

Se retoma el modelo constructivista de competencias laborales, debido a su aporte a las organizaciones, como una herramienta metodológica que garantiza la flexibilidad y eficacia en su dinámica y estructura; facilitando la regulación de la contribución y compromiso de las personas, identificadas

como co-constructoras y co-responsables de la suerte de la organización a la que pertenecen, a partir de su desempeño cotidiano.

Desde la psicología, es posible pensar en el aporte a nivel organizacional, trabajando con el recurso humano, a través de estrategias educativas como las que brinda el aprendizaje significativo, generando espacios para la reflexión de su quehacer cotidiano tanto a nivel personal como laboral, formando ante todo, seres humanos competentes para la vida, teniendo en cuenta su poder de autorrealización y cooperación con los diversos contextos en el que se desenvuelve, pues nos construimos en la medida que se construye sociedad.

Estas estrategias de enseñanza- aprendizaje, permiten trabajar con cada uno de los procesos cognitivos, haciendo que los participantes se involucren con cada una de las actividades propuestas en las diferentes fases de la investigación y así, identificarse como parte activa de la organización; alcanzando niveles de motivación hacia su trabajo y crecimiento personal.

Retomando a Vargas y cols (2001) “El proceso de enseñanza- aprendizaje es útil para adquirir competencias para la vida, es decir, para la participación activa y responsable, en la sociedad y en el trabajo, para el desempeño con autonomía y creatividad, aplicando la capacidad de análisis crítico, además de los conocimientos técnicos que el trabajador o trabajadora posee” (p. 38).



El desarrollo humano no solo consiste en brindarles a las personas información para aprender nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y así, ser más eficientes en lo que hacen; sino que se hace necesario proporcionarles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos, permitiéndoles ser más eficaces en su labor. “Formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana” (Chiavenato, 2002, p. 80).

En síntesis, la novedad de la investigación radica en que a nivel local, no se han desarrollado proyectos e investigaciones en competencias genéricas y tampoco se han generado, en el sector gas, procesos basados en este enfoque. Además, el aporte de la investigación reside en la construcción e implementación de un programa de optimización de competencias genéricas para los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, que lo hace diferente de las otras experiencias basadas en competencias, que tienen como fin, formar o potencializar aquellas capacidades que solo pueden ser utilizadas en el contexto laboral de los trabajadores.

Así, se pretende demostrar que el desempeño laboral también puede mejorarse a través de estas competencias y que trascienden en la vida de las personas, reconociéndose como seres humanos capaces de ser útiles a su trabajo, considerándose recursos humanos fundamentales para la

organización y, optimizando su propia existencia, por estar en continuo aprendizaje para situarse al nivel de las exigencias del medio.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Construir, implementar y evaluar un modelo de optimización de competencias genéricas para el mejoramiento del desempeño laboral de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP.

### **Objetivos específicos**

Reconocer la importancia de la labor de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP en la consecución de los objetivos organizacionales a través de la redefinición del propósito clave de la organización.

Implementar el proceso aplicativo del enfoque de competencias con el fin de identificar y normalizar las competencias genéricas requeridas por los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP.

Evidenciar el nivel de competencia de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP mediante la aplicación de un instrumento.

Crear el diseño curricular para la optimización de competencias genéricas de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP.

Chequear el impacto de la implementación del programa de optimización de competencias genéricas en el personal de Nariñogas SA ESP y el equipo investigador.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Marco de antecedentes**

En cuanto al diseño curricular basado en competencias laborales, se encuentra en la Universidad de Nariño, una tesis de Especialización en Docencia Universitaria, denominada “Diseño curricular por competencias laborales para el programa Creación de Empresas en el Sena Regional Nariño” (Paredes y Villarreal, 2001). En este trabajo, los autores pretendían, en mediano plazo, mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en sus actividades cotidianas mediante la implementación del currículo en competencias y, a largo plazo, incentivar a posibles emprendedores una cultura de creación de sus propias empresas. El diseño curricular se obtuvo con base en entrevistas y encuestas realizadas a diferentes empresas de San Juan de Pasto, en donde se evidenció la necesidad de recibir una adecuada capacitación para enfrentar las incidencias de la modernización y la conversión industrial.

### **Marco legal**

Se retoman algunos criterios expuestos en la recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005) y lo establecido en las normas ISO 9001, considerando que presentan los lineamientos que se deben utilizar para conseguir los estándares de calidad y la preparación para enfrentarse a las demandas actuales de la globalización con relación a las áreas productivas y sociales. Por lo tanto, se utilizan estos documentos como

aval y sustento teórico frente a las pretensiones del proyecto en relación a la implementación del enfoque de competencias.

Asimismo, se hace referencia a los principios deontológicos y bioéticos expedidos por la Comisión Accidental de Conciliación del proyecto de ley 021/04 cámara, no. 253/05 del Senado de la República, a tenerse en cuenta en la investigación en psicología con humanos.

**Recomendación 195. Recomendación sobre el desarrollo de recursos**

**humanos: Educación, formación y aprendizaje permanente**

Fue adoptada por la Conferencia Internacional del Trabajo en junio de 2004. Va dirigida a gobiernos, empleadores y personas en general, ubicándolas en el lugar central del desarrollo económico y social. Promueve la educación de calidad, la formación previa al empleo y el aprendizaje a lo largo de la vida, fomentando y manteniendo la empleabilidad de las personas.

Para la recomendación, el desarrollo de los recursos humanos, crea mayores oportunidades de obtener un trabajo decente y productivo, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad. Afirma que la educación y las calificaciones facilitan la aplicación de nuevas tecnologías, incrementando la empleabilidad de los individuos y la productividad y competitividad de las empresas. Las nuevas oportunidades deben ser aprovechadas por personas que posean los conocimientos y calificaciones adquiridos a través de la educación, la formación y el aprendizaje permanente.

Para efectos de esta investigación, se retoman algunos apartes del documento, que le dan fuerza y coherencia a las pretensiones del trabajo investigativo:

**Objetivos, ámbito de aplicación y definiciones**

Para efectos de la presente recomendación se tiene en cuenta que: (a) la expresión “aprendizaje permanente” engloba todas las actividades de aprendizaje realizadas a lo largo de la vida con el fin de desarrollar las competencias y cualificaciones; (b) el término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y el saber hacer que se dominan y aplican en un contexto específico; (c) el término “cualificaciones” designa la expresión formal de las habilidades profesionales del trabajador, reconocidas en los planos internacional, nacional o sectorial; y (d) el término “empleabilidad” se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presente con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.

Además, reconoce que la consecución del aprendizaje permanente debería basarse en un compromiso explícito: por parte de los gobiernos, de invertir y crear las condiciones necesarias para mejorar la educación y la formación en todos los niveles; por parte de las empresas, de formar a sus

trabajadores, y, por parte de las personas de desarrollar sus competencias y trayectorias profesionales.

### **Desarrollo de las competencias**

Según la recomendación los miembros deberían (a) promover, con la participación de los interlocutores sociales, la identificación permanente de las tendencias en la materia de competencia que necesitan las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto; (b) reconocer el papel que los interlocutores sociales, las empresas y los trabajadores desempeñan en la formación; (c) apoyar las iniciativas de los interlocutores sociales en el ámbito de la formación, a través del dialogo bipartito, incluida la negociación colectiva; (d) prever medidas concretas que estimulen las inversiones y la participación en la formación; (e) reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral; (f) promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante: la adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales, la organización de actividades de formación en el trabajo y fuera de el, conjuntamente con prestadores públicos y privados de servicios de formación, que permitan aprovechar mejor las tecnologías de la información y la comunicación, y la utilización de nuevas modalidades de adquisición de conocimiento junto con políticas y medidas sociales apropiadas que faciliten la participación en la formación; (g) instar a los empleadores públicos y privados a adoptar buenas prácticas en materia de desarrollo de los recursos humanos; (h) desarrollar estrategias, medidas y

programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales, con el objetivo de reducir las desigualdades; (i) fomentar para todos los trabajadores la igualdad de oportunidades y el acceso a la orientación profesional y al perfeccionamiento de sus aptitudes profesionales, y apoyar a la reconversión profesional de los trabajadores que corren el riesgo de perder su empleo; (j) invitar a las empresas multinacionales a que proporcionen a sus trabajadores de todas las categorías tanto en los países de origen como en los de acogida, una formación que responda a las necesidades de las empresas y contribuya al desarrollo del país; (k) promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector, y (l) promover políticas de apoyo que permitan a las personas alcanzar un equilibrio entre sus intereses laborales, familiares y de aprendizaje permanente.

**Investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos, la educación, la formación y el aprendizaje permanente**

Para la recomendación, los miembros, en consulta con los interlocutores sociales y teniendo en cuenta las repercusiones que tiene la recopilación de los datos para las empresas, deberían apoyar y facilitar la investigación en materia de desarrollo de los recursos humanos y la formación, la que podría comprender en particular: (a) las metodologías de



aprendizaje y formación, incluida la utilización de tecnologías de la información y la comunicación en la formación; (b) el reconocimiento de las aptitudes profesionales y de los marcos de cualificaciones; (c) las políticas, estrategias y marcos para el desarrollo de los recursos humanos y la formación; (d) las inversiones en formación, así como la eficacia y el impacto de la misma; (e) la identificación, medición y previsión de las tendencias de la oferta y la demanda de competencias y cualificaciones en el mercado de trabajo; (f) la identificación y la superación de las barreras que dificultan el acceso a la educación y a la formación; (g) la identificación y la superación de los prejuicios de género a evaluar las competencias; y (h) la elaboración, la publicación y la difusión de informes y documentación sobre políticas, encuestas y datos disponibles.

#### **Norma ISO 9001**

En su versión del año 2000, en el numeral 6.2.2, recursos humanos, a la letra dice: “La organización debe: (a) Determinar las competencias necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto; (b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades; (c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas; (d) asegurar que su personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de calidad; (e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”

**Principios deontológicos y bioéticos en la investigación psicológica  
con humanos**

De acuerdo con el código deontológico y bioético en el ejercicio de la profesión de la Psicología, en el artículo 1º la investigación, se encuentra encaminada a propiciar "el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales"; aportando conocimientos, técnicas y procedimientos que permitan condiciones que "contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida". La investigación debe abordarse "respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan", basándose "en principios éticos de respeto y dignidad, salvaguardando el bienestar y los derechos de los participantes".

**Marco contextual**

**Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)**

Expedida por el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA. Es la organización sistemática de las ocupaciones que se encuentran presentes en el mercado laboral colombiano, atendiendo a dos principios de clasificación: Áreas de desempeño y nivel de cualificación. Las áreas de desempeño están relacionadas con el tipo de actividad que se realiza para cumplir con un propósito ocupacional. Para Colombia, se definen nueve áreas basadas en el tipo de trabajo ejecutado, a saber:

1. Finanzas y administración. Contiene ocupaciones propias de la provisión de servicios financieros y administrativos y, apoyo de oficina.

2. Ciencias naturales, aplicadas y relacionadas. Contiene ocupaciones en disciplinas como las ingenierías, arquitectura, ecología y geología. Estas ocupaciones requieren de educación superior o técnica en una disciplina científica determinada.

3. Salud. Comprende ocupaciones relacionadas con la provisión directa de servicios de cuidados a la salud y de apoyo a profesionales y técnicos de esta área. Se incluyen todas las ocupaciones que tienen que ver con la preservación y la recuperación de la salud.

4. Ciencias sociales, educativas, religiosas y servicios gubernamentales. La característica fundamental de estas ocupaciones se centra en la aplicación de conceptos y teorizaciones a procesos de carácter social y antropológico. Incluye ocupaciones relacionadas con el derecho, la educación y la religión.

5. Arte, cultura, esparcimiento y deporte. Comprende ocupaciones que ofrecen entretenimiento, esparcimiento y comunicación. Requieren talento creativo, capacidad atlética y en algunos casos, estudios superiores.

6. Ventas y servicios. Contiene ocupaciones cuya esencia es la prestación de servicios personales.

7. Explotación primaria y extractiva. Contiene ocupaciones dedicadas con exclusividad a la exploración y extracción de minerales, petróleo y gas, producción agrícola, pecuaria, pesquera y explotación forestal.

8. Oficios, operación de equipo y transporte. La característica común de las ocupaciones de esta área, hace referencia a la ocupación de equipos pesados, la construcción de obras y la reparación de equipos y maquinaria.

9. Procesamiento, fabricación y ensamble. Las ocupaciones de esta área se caracterizan por una movilidad interna de trabajadores en ocupaciones como supervisión y producción en la fabricación, ensamble o procesamiento mediante el uso de maquinas, herramientas y equipos.

El nivel de cualificación comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño de una ocupación. Está orientado a precisar los requisitos de ingreso presente a una ocupación. En esta clasificación se definen cinco niveles, a saber:

Nivel 0. Ocupaciones de dirección y gerencia. Se caracteriza por el nivel máximo de complejidad de las funciones desempeñadas. Involucra una visión general y completa de la empresa o del área, donde las funciones son variadas e imprescindibles y exigen un alto nivel de discernimiento y autonomía.

Nivel A. Requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige un alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y ocasionalmente, por la asignación de recursos.

Nivel B. Estas ocupaciones requieren generalmente, de estudios técnicos o tecnológicos; incluye ocupaciones con responsabilidad de

supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Frecuentemente, responde por el trabajo de terceros.

Nivel C. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos, complejas y las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con un nivel de autonomía para su desempeño.

Nivel D. La experiencia laboral no es requerida o en el mejor de los casos es mínima. Las funciones generalmente son sencillas y repetitivas.

La CNO es un arreglo jerárquico de agrupaciones ocupacionales de tres niveles y consta de 26 áreas ocupacionales, 131 campos ocupacionales y 447 ocupacionales (Servicio Nacional de Aprendizaje, 1997).

Para efectos de este trabajo investigativo, se ha tomado como referente la ocupación de conductor de camión y de representantes de ventas (no técnicas), ya que la actividad que realizan las personas con las cuales se va a trabajar en Nariñogas SA ESP, es la conducción de un vehículo transportador y de expendio de gas propano domiciliario. Con respecto a la segunda ocupación, se la toma con base en la denominación que la organización hace del personal refiriéndose a ellos como “asesores comerciales”.

### **Conductor de camión**

Las personas que desempeñan esta ocupación conducen camiones pesados para el transporte de bienes y carga en rutas urbanas, intermunicipales e internacionales. Son empleados por compañías de

transporte, manufactureras, de distribución y mudanzas o trabajan en forma independiente. Realizan todas o algunas de las siguientes actividades: (a) Conducir camiones pesados para transportar bienes y cargas a su destino; (b) Velar por las condiciones de seguridad, tanto del vehículo como de la carga; (c) Obtener los vehículos y documentos requeridos para transportar cargas en rutas interdepartamentales e internacionales; (d) Registrar información de carga, distancia recorrida y consumo de combustible; (e) Recibir y retransmitir información al despachador central; (f) Pueden transportar productos peligrosos; y (g) Realizan reparaciones menores. Otras denominaciones que la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO) propone para denominar esta ocupación son: Conductor de volqueta, de remolque, de camión, de tractomula, de camión nodriza.

### **Representantes de ventas (no técnicas)**

Las personas que desempeñan esta ocupación venden mercancías y servicios no técnicos (llamados así por encontrarse en un nivel C de cualificación) para clientes mayoristas, al detal, comerciantes, industriales y profesionales. Son empleados por organizaciones que producen, distribuyen o proveen bienes y servicios. Realizan todas o algunas de las siguientes funciones: (a) Promover las ventas con los clientes; (b) Identificar y contactar clientes potenciales; (c) Informar a los clientes sobre las ventajas y utilización de las mercancías y servicios; (d) Elaborar cotizaciones, convenir plazos de crédito, garantías y fechas de entrega; (e) Preparar o supervisar la elaboración de contratos de venta; (f) Consultar con los clientes después de

la venta, para resolver problemas existentes y brindar asesoría; (g) Revisar y actualizar la información en cuanto a innovaciones de productos, competidores y condiciones de mercadeo, y (h) Recuperar cartera vencida.

Otras denominaciones que propone la CNO para esta ocupación, son: Vendedor externo, representante de ventas, asesor comercial, representante de fábrica, agente de ventas, agente viajero.

### **Nariñogas S.A. E.S.P**

La siguiente referencia de Nariñogas SA ESP, se realiza con base en documentos propios de la empresa en los que se menciona parte del origen y la estructura organizacional, así como la filosofía que guía a la organización.

#### **Reseña histórica**

Nariñogas SA ESP, desde su creación a partir del 11 de Noviembre de 2004, inicia actividades comerciales en la prestación de gas combustible (gas propano), respaldados por un servicio integral en la distribución y asesoría técnica especializada a cargo del grupo de asesores comerciales.

Nariñogas SA ESP, es una compañía constituida como sociedad anónima por los socios accionistas (Montagas SA y Energas SA) que buscan constantemente proyectarse a la comunidad de Pasto en particular y, en el departamento de Nariño. La compañía cuenta con una estructura organizacional de dirección y desarrollo humano con gran trayectoria en nuestra ciudad. En su trabajo comunitario Nariñogas SA ESP se constituye en un proyecto de vida para mujeres cabeza de familia y otras familias que buscan un mejoramiento de las condiciones de vida y de todos los habitantes

de este importante corredor residencial, lugar donde están ubicadas las instalaciones (calle 35 N° 29- 40 Barrio Villa Nueva II).

### **Misión**

“Nariñogas SA ESP, es una compañía de servicios públicos en la distribución de gas combustible al servicio de la comunidad. Para contribuir al desarrollo, la equidad social, dignificar y mejorar la calidad de vida, brindamos un servicio integral en la distribución y asesoría técnica del producto, dentro del marco legal de nuestra legislación y del compromiso social que nos alienta. Seguros que nuestra misión es digna, siempre será adelantada con alegría y compromiso por cada uno de los funcionarios quienes integran el gran equipo de trabajo.

Nuestra idoneidad humana y profesional se constituye en nuestra mayor fortaleza, garante de nuestro éxito. Como equipo de trabajo y compañía podemos ofrecer lo mejor para proyectarnos mediante el desarrollo humano y tecnológico basados en criterios de solidaridad, ética y eficiencia en nuestra labor.”

La compañía cuenta con un gerente, un director operativo, dos auxiliares administrativos, dos auxiliares de operaciones, doce asesores comerciales y un vigilante nocturno.

### **Visión**

“Nuestra compañía considera que su razón de ser es participar activamente en el desarrollo social desde las posibilidades propias que competen al sector, por ello esta llamada a convertirse en la compañía



prestadora de servicios públicos domiciliarios de distribución de gas combustible que mejor responda a las expectativas de una comunidad tan exigente como la nuestra.

Ser los mejores significa ir adelante en servicio, tecnología de punta, estándares de facto y que, contaremos con el mejor talento humano y recursos del momento. En el campo de la gestión seremos autónomos dentro del marco legal vigente y autosuficientes para generar y aplicar los recursos con la máxima rentabilidad social y económica.”

### **Principios corporativos**

El desempeño de la compañía se rige por los siguientes principios (Ibidem):

1. Respeto. Garantizando los derechos universales e irrenunciables de toda comunidad, para mejorar su calidad de vida y de su desarrollo individual.

2. Universalidad. Atendiendo a todas las personas que solicitan nuestros servicios en la entrega y asesoría técnica, sin discriminación, de conformidad con las disposiciones legales vigentes en nuestro país y los recursos disponibles.

3. Integralidad. Brindando atención continua y oportuna a la comunidad, instituciones, asociaciones, entes gubernamentales con un servicio de óptima calidad respaldado por la calidez de nuestro gran equipo de trabajo.

4. Eficiencia. Buscando siempre una mejor aplicación del talento humano y de todos los recursos administrativos, tecnológicos y financieros para proyectar nuestra compañía.

5. Eficacia. Garantizando dentro de nuestras posibilidades la atención, solución de aquellas situaciones propias de nuestra actividad y de la población usuaria en forma rápida y segura.

6. Calidad. Mejorar continuamente nuestros patrones predefinidos de gestión y servicio de alta calidez y calidad.

7. Equidad. Atendiendo todo nuestro mercado, grupos de población, brindando servicio especial propio de nuestra actividad comercial.

#### **Servicios que se ofrecen**

1. Distribución domiciliaria de gas combustible por medio de vehículos Chevrolet súper carry modelo 2005, a través de pedidos transmitidos desde el centro de atención al cliente.

2. Diseño e implantación de proyectos especiales de gas domiciliario con tanques estacionarios en edificaciones, instituciones y administración de facturación domiciliaria.

3. Servicio técnico garantizado en instalaciones domiciliarias, mantenimiento preventivo, correctivo de equipos.

## MARCO TEÓRICO

### Trabajo y organización

#### Conceptualización

#### Trabajo

Se tienen en cuenta tres conceptos de trabajo: el económico, el sociológico y el psicológico, pues retoman aspectos que permiten comprender su importancia en el ejercicio investigativo.

**Económica.** "es la medida del esfuerzo hecho por seres humanos" (Diccionario de Economía, 2006). Es importante para fabricar y comercializar bienes y servicios, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de remuneración (Diccionario de Economía, 2006).

**Sociológica.** Una de las primeras acepciones, se remite a la polis griega y su desvalorización del trabajo manual, ya que este se encontraba separado de las artes políticas, principio fundamental del pensamiento filosófico clásico. Se lo consideraba entonces, una actividad mundana de transformación e intercambio. Platón (citado por Vargas y cols, 2001, p. 9) afirmaba que "los trabajadores de la tierra y los otros obreros, conocen únicamente las cosas del cuerpo. Por lo cual, si sabiduría es conocimiento de si mismo, ninguno de estos es sabio en razón de su oficio". El trabajo realizado por estas personas es una degradación, ya que se encuentra alejada del mundo de las ideas.

En la Edad Media, en cambio, el trabajo artesanal era ampliamente valorado, pues les brindaba poder a los gremios fabriles. Todo esto

acompañado del valor cristiano a la consecución del sustento, a través de esta actividad.

Para el protestantismo, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia y ratificar la condición de elegido e incrementar la grandeza de Dios.

Lutero (1527, citado por Vargas y cols, 2001), considera el trabajo como una forma de conseguir el sustento y alcanzar el éxito de manera efectiva.

Con la llegada del capitalismo, el trabajo adquiere una importante connotación social, antropológica y económica. Hegel, le da una dimensión histórica con valor productivo y de carácter universal, en donde el trabajo se considera producto de intercambio y le permite al hombre, reconocerse a sí mismo (Rideau, 1981).

Para Marx (1859, citado por Vargas y cols, 2001), lo importante es la valorización del trabajo, expresada en el tiempo y que tanto de ese tiempo se centra en la producción y remuneración del trabajador.

La concepción actual del trabajo se basa en el aporte de las personas para lograr los objetivos de la organización. Esta acepción se caracteriza en la importancia que se le brinda al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza en su relación con quienes le rodean y con el entorno donde se desenvuelve.

**Psicológica.** Fernández (1980), considera que, el trabajo es una situación donde las personas responden mediante ciertas pautas de conducta, alrededor de tres aspectos fundamentales de la actividad del ser

humano: (a) el trabajo como actividad personal. Es la forma de “hacerse a sí mismo” y hacer a los demás. Por lo tanto, el trabajo es más eficaz si se le ofrece al trabajador la posibilidad de expresar su personalidad, desarrollándola y enriqueciéndola; (b) el trabajo como actividad productiva. El hombre, produce algo que satisface o que pretende satisfacer (necesidad, conveniencia o demanda social). Así, el trabajo es más eficaz cuanto mas favorezca, una producción elevada; (c) el trabajo como actividad social. El hombre trabaja en una situación interpersonal y social, interdependiente de las relaciones que se establezcan con los demás y con el contexto. Por lo tanto, se convierte en una escuela de formación social.

Una de las definiciones que enmarca la tipología anterior es la de Yela (1980), quien afirma: “El trabajo eficaz será, pues, aquella situación humana en la que el trabajador consiga una alta producción a través de la expresión y desarrollo de su personalidad, en un ambiente técnico y interpersonal que favorezca una seria incorporación a un grupo o sociedad” (p. 12)

### **Organización**

Es considerada como una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Por lo tanto, donde existan personas cuyas limitaciones impidan su actuar individual y exista cooperación con el propósito de alcanzar los logros comunes, existe organización. “Una organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas” (Chester, 1971).

Para Chiavenato (1993), una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y, persiguen un objetivo. Las organizaciones se forman para disminuir las dificultades y restricciones que, demanda el entorno y se desarrollarían mejor si dentro de su conformación, se da prioridad al trabajo fundamentado en el mejoramiento de las relaciones interpersonales; de tal forma que, la capacidad intelectual y física adquiere un valor adicional a la consecución de objetivos.

Independientemente del origen de las organizaciones, sea cual fuere su función o propósito, siempre van a influir en la vida del ser humano, abarcando aspectos sociales, económicos, culturales y religiosos.

Las organizaciones, consideradas como sistemas abiertos permiten la observación de actividades susceptibles de ser analizadas, en términos de, integrantes de la organización (personas, pequeños grupos, intergrupos), cultura organizacional, y en fin, todo lo que atañe a la complejidad del fenómeno humano. Este tejido de partes interdependientes permite la comprensión, en la complejidad, del funcionamiento de las organizaciones (Morgan, 1996).

Según Hutchinson (1970), existen dos elementos comunes a todas las organizaciones, independientes de su tamaño, estructura u objetivos. Estos son:

**Elemento básico.** Son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. El continuo cambio de las organizaciones, les da su

naturaleza dinámica, determinada por la estructura que rige la existencia de la misma. Por lo tanto, la variación en el personal no “altera” su funcionamiento, más si las interacciones que se construyen. Para que exista una organización, es necesario, solamente, que dos o más personas busquen un objetivo común y que, a través de la combinación de sus capacidades y recursos, puedan conseguirlo. Las interacciones son las manifestaciones de las personas y pueden describirse en cuatro niveles, cada vez más complejos y menos personales, a saber: (a) interacciones individuales. Es el más visible, inmediato y con influencia recíproca; (b) interacciones entre individuos y organización. Los individuos y la organización actúan diariamente con el propósito de adaptarse mutuamente, de tal forma que se construya el equilibrio con el ambiente; con respecto a la toma de decisiones, el flujo de información y la perspectiva hacia futuro; (c) interacciones entre la organización y otras organizaciones. Las organizaciones interactúan con otras y, es ese conjunto interorganizacional, el que permite funcionar con eficacia. Esto es lo que constituye “un conjunto organizacional” (Evan, 1966) y; (d) interacciones entre la organización y el ambiente total. Las organizaciones, como sistemas sociales, son moldeadas por el ambiente en el que se encuentran inmersos. Éste forma parte en la conformación interna de cada organización.

**Los elementos de trabajo.** Son los recursos que utiliza la organización para determinar su eficiencia en un futuro. Entre estos tenemos: (a) Recursos humanos. Son aquellos en los que las personas, aparecen

como herramientas de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para conseguir otros recursos igualmente necesarios y; (b) Recursos no humanos y conceptuales.

Toda organización necesita un direccionamiento que guíe el objetivo hacia donde quiere llegar, teniendo en cuenta el como y el porque. De este modo, la organización debe tener claro las metas del ambiente interno con relación a sus participantes, de quienes depende para alcanzar sus objetivos a nivel grupal. Si no se posee ese direccionamiento, se pone en riesgo su integridad como organización, pues, actuará de forma reactiva, sin prever las consecuencias adicionales.

### **Contextualización histórica: trabajo y organización**

El trabajo ha tomado diferentes concepciones, remitidas al momento situacional de la humanidad, hasta llegar al concepto actual con el que se dan transformaciones importantes a nivel social y económico.

La cultura occidental consideró durante mucho tiempo al trabajo como una tarea denigrante. En esta época, los llamados artesanos eran discriminados por su actividad, su trabajo era realizado en lugares pequeños en compañía de sus ayudantes. A ese tipo de producción se lo denomina “sistema artesanal” (Vargas y cols, 2001, p. 11), por la forma en como son producidos los artículos y por las personas que lo desarrollan.

Con el crecimiento de la población mundial y la demanda de nuevos productos, se inicia una etapa de especialización en la Edad Media en donde el artesano, con el afán de atender los nuevos mercados, busca una



expansión a través de la contratación de personas dedicadas a la manufactura, encargándose del suministro de la materia prima y los elementos necesarios para la fabricación tanto fuera como dentro de su taller. Este tipo de proceso es conocido como “sistema domiciliario” o “fuera de taller” (Catalano, Avolio y Sladogna, 2004, p. 30).

Entre la finalización de la Edad Media y el inicio de la Edad Moderna, se realiza una priorización de las actividades y procesos desarrollados, dejando el trabajo más especializado en lugares equipados con la herramienta necesaria en la casa del dueño o administrador y, las tareas más sencillas a personas subcontratadas por fuera del sitio de trabajo. A esta forma de organización industrial se la conoce como “sistema de fábrica”, en donde el administrador es considerado una fuerza que guía la coordinación de diversos factores de la producción (Rideau, 1981).

En el sistema fabril, el trabajo era realizado básicamente, a mano. Con la llegada de la Revolución Industrial, finaliza este tipo de trabajo de manufactura, abriéndose campo el uso de máquinas que provocaron problemas a nivel técnico y de relaciones humanas (Catalano y cols, 2004).

Con la Revolución Industrial en Inglaterra, surgen los primeros movimientos, que desarrollan hábilmente la producción, al transformar materias primas que eran transportadas en máquinas de vapor alrededor del mundo, haciendo de este, un país avanzado, gracias a la cooperación y apoyo que se presentaba entre el gobierno y el sector industrial.

La industrialización en América, crece más rápidamente que en Europa, con la aparición de la primera hilandería, que inició sus operaciones hacia 1790. Esta norma de rápido desarrollo continuó durante la segunda parte del siglo XIX (Rideau, 1981). Entre los factores que contribuyeron a este fenómeno, están: (a) La falta de mano de obra a causa del continuo movimiento de colonizadores hacia otros lugares, hizo de la mecanización una necesidad; (b) la tecnología utilizada era traída de Europa, por lo tanto, no era necesaria su invención; (c) la fabricación en masa fué posible por el intercambio de partes entre diferentes sectores; (d) la Guerra Civil obligó a la industria americana a expandirse rápidamente para atender necesidades prioritarias y tener mercados preparados, reduciendo el tiempo de comercialización; y (e) la libertad presentada a los grandes empresarios, permitió un desarrollo de la industria en forma abierta, dedicando mucho tiempo al trabajo.

En una época donde la maquinaria era la encargada del aumento de la productividad, la intuición y el control eran la base de la administración y el análisis del proceso productivo; sin embargo, con el crecimiento del desarrollo científico en el siglo XIX, se vió la necesidad de crear teorías relativas a mejorar la utilización de los recursos. Así, se adaptaron los principios del método científico para direccionar y administrar las industrias de manufactura (Pincheira, 2003).

Las primeras contribuciones se basarían en la solución de los problemas de negocios; luego, se centrarán en los componentes técnicos del trabajo, cuya teoría más reconocida es la de Taylor (1880).

Retomando a Hutchinson (1970), el enfoque de Taylor (1880), denominado “administración científica”, propendía por la administración de la fuerza de trabajo con el desarrollo de una secuencia lógica y ordenada de instrucciones, que debían ser cumplidas a cabalidad. Para él, los mejores rendimientos están basados en los mejores salarios, como recompensa por el esfuerzo de los trabajadores y su obediencia rigurosa al programa de trabajo.

Aunque Taylor (1880, citado por Vargas y cols, 2001) ha sido frecuentemente criticado por considerar al hombre como una máquina alimentada por motivaciones económicas, su teoría ha tenido gran aceptación, ya que aún se aplican muchos principios de la misma.

Entre 1927 y 1939 un equipo de investigadores guiados por Mayo, llevaron a cabo una serie de experimentos en la Western Electric Company. En un primer momento, los estudios se centraron en los factores ambientales que influyen en la productividad individual. Los investigadores sostenían que si se realizan cambios en las condiciones y el ambiente de trabajo, se originan cambios en la producción. Posteriormente, Mayo y su equipo (1927), expusieron otros factores determinantes de la productividad industrial, diferentes de los ambientales. Por ejemplo, al modificar la intensidad lumínica en dos momentos diferentes, la respuesta con relación a la productividad,

incrementaba. La conclusión a la que llegaron fué que la productividad depende de factores no ambientales, identificándose las relaciones interpersonales como variables que ejercen control en la producción. Este estudio abre la puerta a continuar con investigaciones que permitan corroborar el efecto de las relaciones sociales entre el grupo y entre grupos en la productividad (Hodgetts y cols, 1992).

De las conclusiones de estos experimentos, es posible enfatizar en aspectos de motivación en términos de relaciones interpersonales; dejando de lado, la motivación exclusivamente monetaria en la productividad de las personas, expuesta por Taylor.

Los descubrimientos de Mayo con relación a las relaciones interpersonales como factores motivantes, fueron continuadas por sus seguidores, hasta conocer lo que actualmente lleva el nombre de “relaciones humanas”.

Teniendo en cuenta las teorías de Taylor y Mayo, teóricos contemporáneos observan en el hombre otras cualidades que lo hacen diferente de otros seres y por consiguiente, con mayores capacidades que la simple ejecución de una tarea a cambio de algo o, vulnerable de ser manipulado a través del ambiente (Pincheira, 2003). Es entonces que se considera al ser humano como alguien capaz de tomar decisiones y solucionar sus propias dificultades, haciendo uso de su capacidad de raciocinio. Según estos teóricos, el hombre actúa con diversas personalidades cuya función es equilibrar el estado emocional y social, a

través de la decisión que tome, adaptándose a las situaciones que se le presenten.

Los seguidores del enfoque racionalista de toma de decisiones, consideran los factores económicos, de relaciones culturales, sociales, raza, clase y demás, como factores importantes, tanto en los patrones de conducta como en la productividad del hombre.

## **Desempeño**

### **Conceptualización**

Se define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, relevantes para el logro de los objetivos de la organización, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa; además de la descripción de lo que se espera de los empleados y una continua orientación hacia el desempeño efectivo (Ruiz, 2004).

Para Barato (2003), el desempeño es un hacer que puede ser modelado y que está vinculado a una finalidad o resultado. El desempeño es una muestra de aplicación del conocimiento técnico.

Para el Fondo Sindical Argentino "el desempeño se utiliza como un referente o estándar contextualizado en un sector productivo determinado que vincula los contenidos de una actividad profesional" (1997, citado por Vargas y cols, 2001, p.114) y los criterios de realización de los resultados esperados de acuerdo a cada sector productivo.

### **Factores que influyen en el desempeño**

Según Fernández (1980) los elementos que intervienen en el desempeño son:

1. **Retribución económica.** Es el más utilizado en la vida del trabajo. Los factores que intervienen en la remuneración son: (a) Nivel de vida: el salario debe estar relacionado con la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador; (b) Tarea desempeñada. Tiene que ver con la importancia de las funciones y el tipo de trabajo a ejecutar; (c) Eficacia en la tarea. Se relaciona con el entusiasmo y el esfuerzo puesto en la realización del trabajo, en función del rendimiento del trabajador; (d) Éxito económico de la organización. Este aspecto motiva a los trabajadores al trabajo en equipo. Es un incentivo brindado en bonificaciones, aumento de salario, entre otros y; (e) Coordinación. Debe existir un conjunto armónico y motivacional de los factores anteriores.

2. **Seguridad.** De permanencia en su puesto de trabajo, de ascensos y planes de carrera.

3. **Promoción profesional.** Tiene que ver con las perspectivas personales de promoción o ascenso. La organización debe tener una clara política de capacitación y desarrollo, de lo contrario, puede ser influyente en la rotación de personal.

4. **Premios y castigos.** Se relaciona con la aprobación o desaprobación y los consecuentes de una actividad realizada por un trabajador en pro de la consecución o no de los objetivos de la organización.

5. Participación en las decisiones. Si un trabajador siente que satisface diversas necesidades en la organización, tiende a informarse con precisión, mejorándose la comunicación dentro del grupo. Para promover la participación activa es necesario que la organización fomente discusiones y decisiones de grupo y, que cree un sistema de sugerencias.

6. Competencia. Tanto si se hace a nivel individual o grupal, la organización debe tener en cuenta la homogeneidad, la competición intrínseca y, no hacer depender cosas básicas (salarios). El descuido de alguno de estos elementos puede traer la disminución de la calidad del producto y el aumento de la tensión psicológica en los trabajadores.

7. Conocimiento de los resultados. A todo individuo que realiza un trabajo, le es motivante conocer el resultado de su labor. Acompañado siempre por su respectiva retroalimentación.

8. Jornada laboral. El número de horas y su distribución, afecta notablemente la motivación y el rendimiento del trabajo.

9. Condiciones ambientales del trabajo. Hay que garantizar condiciones de comodidad y bienestar.

10. Interrupciones y cambios de tareas. El no interrumpir el trabajo hasta su terminación, puede resultar una interesante motivación.

11. Otros incentivos. Existen otros elementos que pueden influir en el desempeño, entre los cuales se encuentran el prestigio de la organización y la tarea, la situación familiar del trabajador, la responsabilidad de la tarea, las características del grupo y la comunicación organizacional.

## **Enfoque de competencias**

### **Concepto de competencia**

Según Vargas y cols (2001), la definición de competencia comenzó a utilizarse en los años setenta, como resultado de las investigaciones de McClelland (1970) acerca de las variables del desempeño laboral. La descripción de dichas variables, se centraron en las características y los comportamientos de las personas, más que en las descripciones de tareas y atributos de trabajo.

A partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los ochenta, Inglaterra, vió en el enfoque de competencias una herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación, en un sistema académico que valoraba, en mayor medida, la adquisición de conocimientos que la aplicación en el trabajo. La definición de competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo.

En Estados Unidos, la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores, originó la revisión de las estrategias utilizadas por las organizaciones, basadas en la productividad de la gente. Como resultado se obtuvo la definición de un grupo de competencias, recogidas en el informe de la Secretary's Commission on Achieving News Skills (SCANS) (Pincheira, 2003). Dichas categorías generales son gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico; además de incluir una desagregación para cada competencia.



En Latinoamérica, la aplicación del enfoque de competencias laborales, está determinado para facilitar un mayor y más fácil acceso a una capacitación pertinente y efectiva y, el diseño de políticas activas de empleo (Vargas, 2004).

Teniendo en cuenta la rapidez con que este enfoque ha entrado a ser parte importante en la compleja realidad del desempeño laboral, se han recogido diversas concepciones de competencia, que definen su utilidad y relevancia.

El concepto de competencias, describe rasgos de la personalidad que los individuos construyen a partir de una actitud proactiva en procesos de enseñanza-aprendizaje a través de su vida. Las competencias se refieren entonces tanto al mundo del trabajo como a la vida cotidiana (Barrios, 2000).

Gonzci (1996), plantea tres tendencias en la tipificación de las competencias:

1. Competencia como una lista de tareas desempeñadas. Las competencias son una descripción de tareas independientes que realizan los trabajadores en sus puestos de trabajo.

2. Competencia como atributos personales. Se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo.

3. Competencia como enfoque integrado. La competencia laboral implica la capacidad de movilizar atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes. Valora la

capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia.

Ibarra (2000), la define como la capacidad productiva de un individuo, en términos de desempeño: “la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser” (Citado por Vargas y cols, 2001, p. 16).

Desaulniers (2001), la conceptualiza como “la capacidad para resolver un problema en una situación dada” (Citado por Vargas y cols, 2001, p. 16).

Para Catalano y cols. (2004), las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes. Por lo tanto, una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

Para Vargas y cols (2001), la competencia laboral es “la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo” (p. 32)

De esta manera, en la definición de competencia se integran el conocimiento y la acción.

Montufar (2004), afirma que toda habilidad, cualidad, actitud o saber, que puedan ser medida y controlada y que, diferencie a un trabajador distinguido de uno que solamente haga su trabajo, es competencia.

Estay (2005) considera a las competencias, aptitudes que posee la persona y que influyen en la efectividad de su desempeño en relación a lo que su puesto de trabajo requiere. Para la autora, la competencia involucra tres componentes fundamentales: (a) el saber actuar, que se refiere a las capacidades inherentes de las personas como preparación técnica, estudios formales, conocimiento y el buen manejo de recursos cognitivos para poder ejecutar las acciones definidas por la organización; (b) el querer actuar se refiere no sólo al factor de motivación de logro intrínseco de la persona, sino también la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto y; (c) el poder actuar de acuerdo con las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo (Le Boterf, 1996).

Finalmente, y para efectos de la presente investigación, se retoma el concepto de competencia laboral de Marelli (2000, citado por Vargas, 2001), pues abarca la complejidad de las otras concepciones antes citadas, permitiendo la aplicación del concepto de forma amplia a las pretensiones del proyecto. La autora define competencia como: “Una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para

producir los resultados deseados por la organización. Esta conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos” (p. 15).

Y agrega “son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo” (Marelli, 2000, citado por Vargas, 2001, p. 15)

### **Tipos de competencias**

El interés por el desarrollo e implementación del enfoque de competencias en varios países, ha llevado a la construcción de diversas tipologías de competencias que, le han permitido a los diversos sectores, generar estrategias para la formación y la empleabilidad.

Contribuyen al ejercicio investigativo en cuanto se considera que, dependiendo del sector en el que se trabaje, es posible la utilización de cualquiera de las tipologías mencionadas por ser similares en sus criterios de clasificación. Son relevantes, pues todas destacan el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y experiencia de las personas.

Dentro de las clasificaciones mas destacadas, se encuentran:

### **Clasificación alemana de competencias de Bunk**

Para este autor “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de una forma autónoma y

flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, citado por Vargas, 2001).

1. Competencia técnica. Dominio experto de tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.

2. Competencia metodológica. Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

3. Competencia social. Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento intrapersonal.

4. Competencia participativa. Participar en la organización de un ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno. Capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Bunk (1994) afirma que las personas que posean integralmente estas competencias, son personas que poseen una “competencia de acción”.

### **Clasificación de competencias de Mertens (1996)**

Definió tres grupos de competencias:

1. Competencias genéricas. Son los comportamientos y actitudes labores propios de diferentes ámbitos de producción.

2. Competencias específicas. Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

3. Competencias básicas. Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

### **Clasificación de Gallart y Jacinto**

Estos autores consideran cuatro grupos de competencias:

1. Competencias intelectuales. Referidas a capacidades en torno a la capacidad de solución de problemas, manejo de información, comprensión de procesos y sistemas, autonomía y responsabilidad.

2. Competencias básicas. Referidas a capacidades de lectoescritura, uso e interpretación de símbolos y formulas matemáticas.

3. Competencias técnicas. Referidas al conocimiento instrumental y del funcionamiento de máquinas, herramientas y procedimientos de trabajo.

4. Competencias comportamentales. Referidas a la capacidad de expresarse e interactuar con los compañeros de trabajo.

### **Clasificación de competencias del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad de Guatemala (2000)**

Las competencias laborales son definidas como el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar una función productiva, con calidad, en un ambiente de trabajo.

Para este instituto existen tres tipos de competencias, a saber:

1. Las competencias básicas. Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa: lectura, matemática, comunicación oral, etc.

2. Las competencias genéricas. Describen los comportamientos asociados a desempeños comunes, como son: la habilidad de interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, entrenar, planear, etc.

3. Las competencias técnicas. Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una cierta función productiva.

### **Clasificación de competencias del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2001)**

Con referencia en el Estado del arte de las competencias básicas (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2001), la clasificación para Colombia, comprende tres tipos de competencias, a saber:

1. Competencias básicas. Conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores que las personas necesitan para desempeñarse eficaz y eficientemente en una actividad productiva, independientemente de la naturaleza y nivel de calificación que esta necesite.

2. Competencias genéricas o transversales. Conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores, comunes a una familia ocupacional.

3. Competencias específicas. Conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores, técnicos y tecnológicos propios de la unidad de competencia.

**Clasificación de competencias del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México (2002)**

Describe tres tipos de competencia:

1. Competencia básica. Comportamientos elementales que deberían demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

2. Competencia genérica. Comportamientos comunes asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.

3. Competencia específica. Comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

**Clasificación de competencias del Programa Regional de Fortalecimiento de la Formación Profesional y Técnicas de Mujeres de Bajos Ingresos (1998)**

Este programa reconoce que las personas en el contexto laboral actual, pueden construir en forma activa, su círculo laboral, en donde pueden identificar y valorar sus capacidades y recursos, apoyándose en los mismos, para superar sus limitaciones; posicionándose como gestores de sus propias



oportunidades de empleo. Bajo este lineamiento, FORMUJER plantea la siguiente categorización de competencias para la empleabilidad:

1. Competencias básicas. Aprender a aprender en el proceso a lo largo de la vida. Se incluye la expresión oral y escrita, las matemáticas aplicadas, un segundo idioma; capacidades para situar y comprender, de manera crítica, los datos de la realidad para elaborar criterios de elección, para tomar decisiones

2. Competencias transversales. Aprender a hacer, movilizandoy adaptando conocimientos y capacidades a circunstancias nuevas.

3. Competencias actitudinales. Destinadas a aprender a ser y a fortalecer la identidad y eliminar las autolimitaciones.

4. Competencias técnico sectoriales. Que contextualizan y complementan el aprender a hacer.

### **Clasificación de competencias del Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil (2002)**

En el marco del proyecto estratégico nacional sobre certificación profesional basada en competencias, se ha definido tres tipos de competencias:

1. Competencias básicas. Esenciales para el desempeño profesional y abarca los fundamentos técnicos y científicos de carácter general relativos a la cualificación profesional.

2. Competencias específicas. Capacidades técnicas para operar eficientemente objetos y variables que intervienen directamente en la

creación del producto. Requieren habilidades pertinentes, dominio de contenidos y conocimientos.

3. Competencias de gestión. Capacidades organizativas, metodológicas y sociales. Son transferibles para situaciones y contexto de trabajo distintos.

### **Competencias genéricas**

También denominadas competencias transversales. Comprenden las capacidades y habilidades de las personas que contribuyen a un grupo abierto de actividades laborales (Mertens, 1974). Permiten una mejor adaptación del individuo frente a los cambios en las tecnologías utilizadas y la forma como se organiza el trabajo, asumiendo nuevos retos que requieran el desarrollo de habilidades específicas.

Son un conjunto de comportamientos que agrupan habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y, manejo y resolución de problemas y que, se consideran indispensables para alcanzar un desempeño exitoso en el ejercicio de su vida laboral y cotidiana. Es decir, las competencias genéricas no solo son esenciales para la participación eficaz en el trabajo, sino también son fundamentales para la participación eficaz en la vida adulta.

Las competencias clave le permiten al individuo desenvolverse activamente en contextos más amplios y resolver problemas complejos, trascendiendo las áreas ocupacionales específicas. De este modo, estas

competencias se orientan hacia la transversalidad porque no están restringidas a sólo un contexto de desempeño determinado.

Pueden clasificarse en:

1. Instrumentales. (a) Capacidad de análisis y síntesis; (b) capacidad de organización y planificación; (c) comunicación oral y escrita en la lengua nativa; (d) conocimiento de una lengua extranjera; (e) conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio; (f) capacidad de gestión de la información; (g) resolución de problemas y; (h) toma de decisiones.

2. Personales. (a) Trabajo en equipo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes; (b) trabajo en un equipo interdisciplinario; (c) trabajo en un contexto internacional; (d) habilidades en las relaciones interpersonales; (e) reconocimiento a la diversidad y multiculturalidad; (f) razonamiento crítico; (g) compromiso ético. Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas.

3. Sistémicas. (a) Aprendizaje autónomo. Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral; (b) adaptación a nuevas situaciones. Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente; (c) creatividad e innovación. Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en

acciones; (d) liderazgo; (e) conocimiento de otras culturas y costumbres; (f) iniciativa y espíritu emprendedor. Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas; (g) Motivación por la calidad. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más; (h) sensibilidad hacia temas medio ambientales.

Woodruffe (1993) presenta una lista de competencias genéricas de alta aplicabilidad en el ámbito laboral.

1. Amplitud de conocimientos para estar bien informado. Desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella; utiliza tecnología para ganar información; es conciente de lo que debería estar pasando y del progreso que se ha conseguido hasta ahora; esta al tanto de los desarrollos políticos y económicos en los ámbitos local nacional e internacional; hace seguimiento de las actividades de la competencia.

2. Astucia para tener un entendimiento claro. Tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente; relaciona la información que obtiene; llega al punto central del problema, identifica las líneas más productivas de investigación; analiza todas las variables que afectan un asunto; adapta su pensamiento a la luz de la nueva información; tolera y maneja ideas o información conflictiva y ambigua.

3. Razonamiento para encontrar alternativas. Genera opciones; evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su

uso; anticipa necesidades de recursos; anticipa los efectos de las opciones en otras personas; demuestra sentido común e iniciativa.

4. Organización para trabajar productivamente. Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo límite; identifica y organiza los elementos de las tareas; ubica los recursos de las tareas; establece los objetivos para el personal; maneja su tiempo y el de los demás.

5. Se enfoca en conseguir resultados. Propone soluciones en el marco de tiempo; crea o adapta procedimientos para asegurar resultados en los problemas; supera inconvenientes personales para asegurarse que los problemas sean resueltos; anticipa ideas; propone retos; lucha por conseguir nuevos negocios; ubica objetivos personales; reconoce lugares para enriquecimiento personal; adquiere nuevas habilidades y acepta nuevos retos.

6. Liderazgo. Transmite y expresa su habilidad a los demás; está preparado para tomar y apoyar decisiones, habilidades para calcular riesgos, aconseja a áreas inexpertas.

7. Sensibilidad para identificar otros puntos de vista. Escucha los puntos de vista de otros; se adapta a otras personas; tiene en cuenta las necesidades de otros; demuestra empatía en comunicaciones orales y escritas; está consciente de las expectativas de los otros.

8. Cooperación para trabajar en equipo. Involucra a otras personas en su área y en sus ideas; mantiene informados a los demás; hace uso de

servicios de apoyo disponibles; utiliza las habilidades de los miembros del equipo; esta abierto a ideas y sugerencias.

9. Orientación a conseguir objetivos a largo plazo. Se mantiene dentro del plan; sacrifica el presente por el futuro; lucha contra el tiempo cuando las condiciones son desfavorables.

Estas clasificaciones permiten tener conocimiento acerca del direccionamiento de las competencias genéricas. Facilita el proceso de identificación, pues son un referente y una guía para establecer las competencias requeridas en la población investigada.

### **Proceso aplicativo de la competencia laboral**

Existen cuatro grandes procesos aplicativos en relación con la competencia laboral, que pueden responder a las preguntas ¿Cómo se identifican las competencias? Qué es y cómo se hace la normalización de competencias? Qué es y cómo se forma por competencias? Qué es y cómo se hace la certificación de competencias? (Mertens, 1997).

### **Identificación de competencias**

La primera etapa del proceso consiste en analizar el campo ocupacional en estudio, de manera de identificar las ocupaciones que se desarrollan; dejando de lado conceptos como puesto de trabajo y tarea que permiten acercarnos al concepto de ocupación. Las funciones analizadas posibilitan determinar las capacidades que las personas ponen en juego como valores, actitudes y habilidades y así, determinar el tipo de competencias requeridas.

El proceso de identificación, puede variar de acuerdo al ámbito en el que realiza, los objetivos que se persigan y las áreas o funciones que serán investigadas. Por lo tanto, debe existir un acuerdo entre los diferentes actores sociales en cuanto a alcance y finalidad del proyecto. Otro factor clave es la participación de los trabajadores para llegar a un consenso del enfoque, los objetivos y la metodología que se aplicará.

Las personas que participan deben contar con los conocimientos metodológicos y teóricos necesarios y con un referente conceptual del enfoque de competencias. Además es recomendable que un consultor externo, sea el facilitador del proceso.

Una forma de trabajar es mediante talleres de formación, sobre la base de metodologías activas de participación de manera que el saber se construya colectivamente.

Actualmente se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias, entre las que se encuentran:

1. La familia para el desarrollo de un Currículo (DACUM), Un Modelo (AMOD) y Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional (SCID), que trabajan con la perspectiva de las competencias como lista de tareas.
2. El análisis funcional el cual trabaja con una visión integradora de la competencia (resultados + competencias clave).
3. Empleo Típico Estudiado en su Dinámica (ETED), que construye las competencias a partir de las interacciones de un empleo con los demás en la organización.

Del proceso de identificación, se obtiene el perfil de competencias que, si es de interés de diversos sectores, puede convertirse en norma o estándar.

### **Normalización de competencias**

Realizada la identificación de competencias, se procede a la elaboración de la norma de competencia. Esta define los conocimientos, habilidades, contexto y evidencias de desempeño que deberá demostrar el trabajador de acuerdo a los resultados esperados, incluyendo aspectos como calidad, seguridad y eficiencia.

Para Catalano y cols. (2004), la construcción de la norma de competencia se genera mediante un proceso que demanda entre los actores acuerdos sobre:

1. La metodología de relevamiento. La reconstrucción e interpretación de las buenas prácticas que integran una determinada calificación o rol laboral.
2. Los indicadores que van a ser considerados para definir los desempeños competentes de un rol laboral.
3. El nivel de autonomía que se le otorgará a quien detecte la calificación para la toma de decisiones sobre incidentes o sobre resolución de problemas.

Según Vargas (2001), la norma incluye los siguientes componentes:

1. Unidad de competencia. Incluye los logros laborales que un trabajador es capaz de obtener. Debe establecerse en términos de resultados y ser preciso y conciso.



2. Elementos de competencia. Son acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño. Debe ser expresado como resultados esperados y no como procedimientos específicos o métodos, ser concreta para facilitar la evaluación y generalizable para aplicarla en otros contextos.

3. Evidencias de desempeño. Situaciones, circunstancias, en los que se demuestra el resultado del trabajo. Existen diferentes formas en las que se puede evidenciar el desempeño: la observación en el lugar de trabajo, ejercicios simulados semejantes a la situación del trabajo, pruebas de habilidades, informes y registros utilizados en el desempeño y, la realización de un proyecto o tarea.

4. Criterios de desempeño. Es un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por lo tanto su competencia. Expresan las características de los resultados esperados.

5. Campo de aplicación. Incluye las diferentes circunstancias materiales y ambiente organizacional en la que se desarrolla la competencia.

Los criterios de desempeño y el ámbito de aplicación definen el nivel competencia.

6. Evidencias de conocimiento y comprensión. Dan cuenta que la persona posee los conocimientos de base para demostrar su desempeño de acuerdo a lo esperado. Se pueden corroborar mediante preguntas orales y pruebas escritas. Estas evidencias no sustituyen los criterios de desempeño y no desarrolla aspectos científicos o técnicos que fundamentan la

realización del trabajador ya que, excluiría a las personas que aprendieron a través de la práctica.

7. Guía para la evaluación. Establece los métodos de evaluación de las evidencias de conocimiento y desempeño.

La norma de competencia laboral debe ser consensuada y validada, por los diferentes actores. Además, permite que los trabajadores conozcan, de manera clara y precisa, lo que se espera de su desempeño y las competencias que posee, promoviendo la formación a lo largo de la vida.

La norma de competencia es, por sí misma, un patrón de medida, una referencia de las expectativas que existen entre los actores respecto de los desempeños esperados en el campo del trabajo.

### **Formación basada en competencias**

La capacidad de aprender es cada vez más importante en las organizaciones. La formación en competencias permite que haya una relación directa entre las competencias requeridas y los contenidos de los programas de formación. Así, quienes ejecutan la formación, tienen un referente para adecuar sus programas y, quienes demanden sus servicios tienen la seguridad que se adaptan a las necesidades (Vargas y cols, 2001).

Este enfoque, obliga a superar los métodos de formación tradicionales, mediante la formación para la empleabilidad, tratando de garantizar el buen funcionamiento del sistema, no el cambio de sus fundamentos esenciales.

La formación para la empleabilidad es de carácter integral y, contempla una formación flexible y personalizada con contenidos y

estrategias de acuerdo con los requerimientos del estudiante, rescatando su saber. El trabajador es activo, ya que, analiza, investiga y aporta su saber. Todo esto a través de un proceso de enseñanza – aprendizaje, donde tanto el estudiante como el facilitador aprenden en el proceso (Fundación FES social, 2005).

Cabe anotar que, la formación basada en competencias es posible, cuando se encuentra estrechamente relacionada con el contexto productivo pues “el aprendizaje de nuevas formas de hacer, de pensar, se efectúa allí donde está la empresa y su tecnología” (Vargas y cols., 2001, p. 78).

Las características más importantes de los programas de formación basados en competencias son: (a) Las competencias deben ser cuidadosamente identificadas y de conocimiento público; (b) los criterios de evaluación se derivan del análisis de competencia. Deben ser explícitos, específicos y de conocimiento publico; (c) la formación se dirige al desarrollo y la evaluación de cada competencia; (d) la evaluación debe tener en cuenta los conocimientos, las actitudes y el desempeño de las competencias como principal fuente de evidencia; (e) el aprendizaje va de acuerdo al ritmo y las competencias demostradas por cada trabajador; (f) la retroalimentación guía las experiencias de aprendizaje; (g) debe enfatizarse en el logro de resultados; (h) el material didáctico utilizado debe reflejar situaciones y experiencias de trabajo reales. Este material debe ser modular y flexible, en cuanto tienen unidades obligatorias y opcionales; (i) la evaluación y el programa en su totalidad, debe ser cuidadosamente planificado; (j) los

grupos no deben ser numerosos; y (k) se basa en el aprender haciendo y el aprender a aprender, más que en la exposición de temas.

En conclusión, la formación basada en competencias se centra en el participante como eje del aprendizaje ya que, se orienta al desarrollo de sus saberes y a la capacidad de movilizarlos en situaciones reales de trabajo, privilegiando la pluralidad y la combinación adecuada de estrategias para desarrollar las diversas habilidades y destrezas.

### **Evaluación y certificación de competencias**

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia a determinar la efectividad y eficiencia de la labor de los empleados en el logro de los objetivos y el cumplimiento de la misión organizacional (Catalano y cols, 2004).

La evaluación de competencias permite establecer el grado en el cual el candidato a certificar dispone de las competencias requeridas. Este proceso se realiza entre el evaluador y el candidato.

Es considerada como una evaluación formativa ya que, identifica las competencias que aún deben ser desarrolladas, a través de un programa de formación para lograr el nivel de competencia requerido.

En la evaluación se compara el desempeño del trabajador con lo establecido en la normalización, más no con su grupo de pares. El juicio evaluativo es de competente o aún no competente y es de completo conocimiento del trabajador, reconociendo el resultado al que debe llegar. Se

lleva a cabo en el trabajo y se realiza como un proceso, respetando el ritmo individual de cada persona (Irigoin y Vargas, 2002).

La certificación es el resultado del proceso evaluativo de competencias. Aquí, se hace un reconocimiento de las competencias y capacidades reales y demostradas, cualquiera que haya sido el camino por el cual fueron adquiridas. El certificado tiene una validez fija en el tiempo.

En definitiva, el enfoque basado en competencias, tiene en cuenta, en su proceso aplicativo, la inversión que realizan las personas en la ejecución de una actividad productiva y como dentro de los objetivos de la organización se pueden potencializar esas habilidades reales y demostradas.

### **Diseño curricular por competencias**

El diseño curricular basado en competencias es un documento elaborado a partir de la descripción del perfil ocupacional, es decir, de los desempeños esperados de una persona, para resolver los problemas propios del ejercicio de su rol profesional. Toma como punto de partida, la identificación y la descripción de los elementos de competencia de un rol o de un perfil profesional, articulando las exigencias del mundo productivo y la formación a desarrollar.

Para Catalano y cols (2004), el diseño curricular basado en competencias responde al escenario actual del trabajador, en donde éste, debe tener la capacidad de prever o resolver los problemas que se le presentan, proponer alternativas para solucionarlos, tomar decisiones y estar involucrado en la planificación y en el control de sus actividades.

Tiene las siguientes características (Fundación FES Social, 2005): a) Los objetivos generales del diseño curricular, son inferidos a partir de los elementos de competencia, b) adopta una estructura modular, c) desarrolla un enfoque integrador en relación a todas sus dimensiones, d) tiende a integrar capacidades, contenidos, actividades y evaluación, e) los criterios para la aprobación de los distintos módulos se basan en los criterios de evaluación establecidos en la norma de competencia y, f) adopta un enfoque de enseñanza-aprendizaje significativo para su desarrollo.

Para la construcción del diseño curricular se requiere de cuatro elementos (Catalano y cols, 2005):

1. Introducción o marco de referencia. En él se describen las características del contexto productivo y del rol profesional.

2. Objetivos generales. Se refieren a las capacidades integradoras que se desarrollan durante todo el proceso formativo. La formulación de los objetivos considera, las capacidades inferidas a partir de las características del desempeño establecidas en la norma y el propósito clave del rol profesional.

3. Estructura curricular modular. Consiste en el conjunto ordenado e integrado de módulos que conforman el diseño. Un módulo es la unidad que permite estructurar los objetivos, los contenidos y las actividades en torno a un problema de la práctica laboral y de las capacidades que se pretenden desarrollar. Constituye una integración de capacidades, actividades y contenidos relativos a un "saber hacer reflexivo".

4. Carga horaria. Está referida al conjunto de la estructura y a cada uno de los módulos que la integran.

5. Estrategias metodológicas para la enseñanza. Son aquellas estrategias, técnicas y conjuntos de actividades que, darán vida al desarrollo de los contenidos.

Se ha señalado que una de las características del diseño curricular basado en competencias, es su estructura modular. Un módulo, propone un recorrido, un guión, un argumento a desarrollar configurado por las problemáticas del contexto productivo que se van trabajando y, en torno a las cuales se articulan los contenidos.

Desde el punto de vista del diseño curricular, el módulo (Catalano y cols, 2004) como una unidad autónoma a) se articula con los distintos módulos que integran la estructura curricular, b) su propósito se refiere y se vincula estrechamente con las unidades y elementos de competencia, c) se pueden cursar y aprobar en forma independiente, otorgándole flexibilidad al diseño curricular, tornándolo apto para adecuarse a las demandas cambiantes del avance tecnológico, organizacional y a las necesidades propias de quienes se están formando.

Desde el punto de vista del proceso de enseñanza-aprendizaje (Fundación FES Social, 2005), el módulo se organiza en torno a la resolución de los problemas propios del contexto productivo en donde, el/la participante va adquiriendo un "saber hacer reflexivo" sobre la práctica profesional que sugiere el módulo. Los contenidos se seleccionan en función a su aporte a la

construcción del "saber hacer reflexivo", desarrollándolos a través de actividades formativas.

La estructura modular se basa en una concepción de la enseñanza y el aprendizaje coherente con el desarrollo de competencias, entendiéndolo como un proceso de adquisición de significados que tiende a vincular los contenidos de la formación y su aplicabilidad en los contextos productivos o sociales (Catalano y cols, 2004).

### **Proceso de enseñanza – aprendizaje**

Desde la perspectiva didáctica y psicopedagógica Lindemann (2004) considera algunos principios básicos que se deben presentar en el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr su objetivo:

1. Activo y significativo. La construcción de saberes y la adquisición de competencias dependen de la actividad constructiva y significativa de los sujetos; rechazando toda forma pasiva y mecanicista de aprendizaje.

2. Aplicado y cognitivo. La adquisición de competencias requiere tanto de la capacidad de adaptación pragmática como del desarrollo simbólico de los saberes a distintos contextos.

3. De abstracción y creación de hábitos. La abstracción aumenta la flexibilidad en la aplicación de los conocimientos, mientras que la adquisición de rutinas y hábitos descentraliza la atención y permite la concentración en la solución de problemas complejos.



4. Autónomo y dirigido. Una fase de aprendizaje dirigido es imprescindible para facilitar la autonomía y, solo es válida si esta mediada por el control del saber experto.

5. Grupal e individual. El aprendizaje en equipo depende en gran parte de la capacidad de aprendizaje de cada uno de los sujetos. El grupo estimula la motivación para aprender, los aprendizajes se transfieren, etc.

6. De contenidos y metodologías. El aprendizaje siempre se concreta en un contexto temático y, no obstante, el estímulo del desarrollo de competencias requiere pasar de la orientación hacia el producto en sí, a la orientación hacia el proceso que ha llevado a ese producto.

El proceso de enseñanza- aprendizaje, facilita la transmisión de conocimientos, generando en las personas habilidades y destrezas, desarrollando en él, capacidades para aplicarlos, movilizarlos en situaciones reales de trabajo. Estas competencias pueden ser transferibles a diferentes contextos y utilizadas en la solución de situaciones emergentes.

Cabe anotar que el proceso permite adquirir competencias para la vida, es decir, para la participación activa en los medios sociales, personales y laborales; adicionales a los conocimientos técnicos que el trabajador ha aprendido, sin importar la forma como los adquirió.

### **Modelos y estrategias**

Los modelos a utilizar en el ejercicio investigativo, buscan complementar cada una de las fases de la investigación, teniendo en cuenta las características de la población y la actividad que desarrollan dentro de la organización a la que pertenecen.

Se retoma el modelo constructivista de las competencias, que enmarca todo el proceso desde la caracterización de la población, hasta la certificación de competencias; el análisis ocupacional como estrategia de identificación de las competencias genéricas y el aprendizaje significativo de Ausubel como base en la construcción del programa de optimización de competencias.

#### **Modelo constructivista de las competencias**

"Un pensar complejo relaciona el trabajo con la formación, el hacer con el ser, al hombre con su entorno. A las funciones con las capacidades de quienes las realizan" (Iberfop, 2000, p. 69)

Uno de los principales exponentes de este enfoque es Schwartz, que plantea la noción de trabajo como un espacio de interacción social apto para la formación, promoviendo aprendizajes entre el saber, el saber hacer y saber ser (Iberfop, 2000); construyendo la competencia a partir de la importancia que poseen las personas en cuanto son considerados como seres capaces de alcanzar sus objetivos, a través de la movilización de sus atributos en diferentes contextos.

El modelo postula la reflexión sobre el trabajo. Es decir, considera al entorno laboral, un espacio para la construcción de conocimientos y habilidades para ser aplicados en cualquier ámbito donde las personas se desempeñen, sin importar el nivel educativo de los trabajadores. El ambiente laboral facilita la co-construcción de conocimiento en relación a una actividad productiva que no se encuentra aislada de otros procesos sociales, sino que hace parte de ellos y que, por lo tanto hace parte del sistema organizacional.

Teniendo en cuenta que las actividades productivas son el resultado de las necesidades y demandas de los demás y realizadas por personas, el contexto en su carácter social, puede brindar las condiciones necesarias para que el trabajador, movilice todos sus recursos y habilidades en la consecución de objetivos personales, sociales y organizacionales.

"Cuando una persona aprende, surge una nueva competencia... el entorno influye sobre la capacitación, que a su vez influye sobre el entorno y llega a ser determinante para la vida individual y colectiva" (Mertens, 1997, pp. 81-82)

La formación, concebida desde este modelo, considera las situaciones de trabajo como situaciones de aprendizaje, que tienen como referencia lo que las personas hacen y su relación con los conocimientos adquiridos a través de la experiencia; propiciando la generación de nuevas competencias.

Esta emergencia de competencias se centra en el desempeño y se desarrolla en la medida que el trabajador reconoce los conocimientos y destrezas que posee y logra transferirlos a diferentes contextos, generando

un mayor nivel de autonomía en la ejecución de la actividad productiva (Mertens, 1997)

### **Análisis ocupacional**

Es una estrategia que identifica comportamientos laborales comunes a una serie de tareas y ocupaciones, es decir, un análisis de los requerimientos del desempeño laboral (Iberfop, 2000). Abarca diferentes metodologías que apuntan a la construcción de alternativas de formación y mejoramiento del desempeño.

Estas metodologías fueron desarrolladas en Estados Unidos, con una amplia difusión en América Latina. Identifican las grandes funciones de un puesto de trabajo y su desagregación en las tareas necesarias para desempeñarse. Facilitan la elaboración de los currículos de formación. Para efectos de esta investigación, se retoma la elaboración de un currículo o programa de formación (DACUM) y el desarrollo sistemático de currículo instruccional (SCID).

### **Elaboración de un currículo o programa de formación (DACUM)**

Orienta el diseño rápido de programas de formación, pues acerca la distancia entre la formación y las necesidades de la organización. Tiene las siguientes características (Irigoien y col, 2002):

1. Su análisis ocupacional es rápido y de bajo costo.
2. El análisis se realiza con un grupo entre 5 y 12 trabajadores y supervisores con experiencia en la ocupación a analizar. El trabajo concretiza

exhaustivamente las funciones y tareas, que se vincula, posteriormente en la construcción de un programa de formación.

3. El resultado se evidencia en una carta o mapa DACUM, que contempla la descripción del puesto, las competencias y subcompetencias. Luego, se pueden definir los contenidos de la capacitación y la evaluación, la metodología y los recursos didácticos.

4. La carta DACUM incluye los conocimientos, comportamientos, conductas, habilidades; equipos, herramientas y materiales a utilizar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo.

#### **Las fases para la ejecución del DACUM.**

1. Diagnóstico inicial. Para construirse, debe tener en cuenta la participación de todos los niveles de la organización. Es una instancia diagnóstica y formativa, pues incide en la calidad de las relaciones laborales.

2. Conformación de los equipos de trabajo para el análisis del área identificada en la fase anterior. Con la participación de los trabajadores y supervisores, que conocen el trabajo.

3. Realización del taller DACUM. Su duración es de máximo, dos días y, es conducido por un facilitador.

El taller inicia con una lluvia de ideas, donde los participantes, opinan y discuten sobre los trabajos y las tareas que son necesarias realizar en el área de estudio. El facilitador apoya esta actividad con tarjetas donde se encuentran registrados, enunciados de resultados y acciones, ubicándolos en

un sitio visible. Posteriormente, se identifican y describen las competencias de la principal función u ocupación.

4. Identificación de las funciones. Las funciones están integradas por tareas o áreas de responsabilidad que se van definiendo mediante Verbo + Objeto + Condición. Luego, se seleccionan las funciones, teniendo en cuenta la diferencia entre estas y las tareas.

5. Identificación de las tareas. Se definen teniendo en cuenta que la tarea se puede referir a la obtención de un producto, servicio o decisión; que es observable, medible y realizable por una persona; tiene principio y fin en un corto lapso de tiempo y, puede realizarse individualmente. Una vez identificadas, se las ubica en las funciones correspondientes, en orden, de acuerdo al proceso.

La pregunta que se realiza para delimitar las tareas es ¿qué tienes que hacer para poder cumplir con la función? La respuesta es: el trabajador debe ser capaz de...

6. Elaboración de listado. Incluye conocimientos, habilidades, actitudes, conductas y herramientas, equipo y materiales. Además de competencias como toma de decisiones, resolución de problemas y habilidades interpersonales.

7. Revisión general. Se realiza feedback, retomando sugerencias y alternativas, para que los enunciados sean precisos y claros.

El producto final es el mapa DACUM que se valida mediante al verificación de un grupo de trabajadores y supervisores de la importancia de

cada una de las tareas y funciones descritas. Así, se obtienen los elementos para elaborar currículos de formación basado en la realidad del proceso formativo, llegando hasta la matriz, definiendo la ocupación, sus funciones y las tareas que la integran.

### **Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional**

Es una metodología de análisis de tareas, la cual permite identificar y ejecutar programas de formación acorde con las necesidades, operativizando las formas de evaluación y los medios necesarios, se lleva a cabo por medio del DACUM o de otras herramientas de recolección de datos (Vargas y cols, 2001)

Las características más importantes del SCID son:

1. Posibilita la elaboración de guías didácticas, previa definición de los criterios y evidencias de desempeño, que permiten la evaluación y autoaprendizaje del estudiante. La orientación de las guías se realiza para una formación individual, informándole al alumno sobre su utilización. Estas guías son realizadas por los supervisores y trabajadores expertos.

2. Se detallan las tareas teniendo en cuenta el estándar de ejecución, los equipos, herramientas y materiales necesarios, las normas de seguridad, las decisiones que debe tomar con la información pertinente de las consecuencias de las diferentes alternativas.

Las fases para aplicar la metodología son:

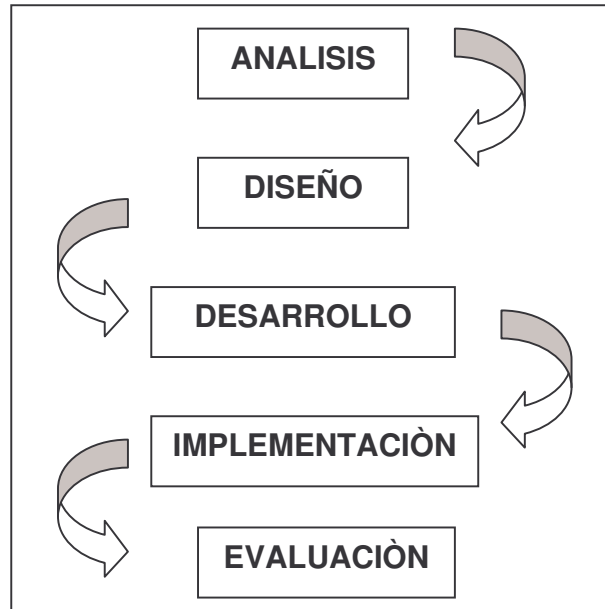


Figura 1. Fases de la metodología SCID.

En la primera fase, se definen las necesidades, el análisis ocupacional, se verifican las subcompetencias, se seleccionan y analizan, aquellas que se van a utilizar para la formación.

En el diseño se determinan las modalidades, métodos y niveles de formación; se definen los objetivos y se construyen los elementos de la evaluación de desempeño. Posteriormente se elabora el plan de formación.

En la siguiente fase se define el itinerario de formación, se elaboran los folletos de aprendizaje y los medios didácticos. Es recomendable, realizar una experiencia piloto para validar los instrumentos y hacer los ajustes necesarios.

Para la implementación, se deben preparar las condiciones para la formación, ejecutarla, evaluarla y finalmente, documentar el proceso.



En la evaluación, hay que analizar los datos recopilados y, ejecutar acciones que corrijan los problemas o errores detectados en la aplicación del currículo.

### **Aprendizaje significativo**

Es un modelo propuesto por Ausubel (1963, citado por Ortiz, 2004) que afirma que, en el aprendizaje debe tenerse en cuenta lo que el alumno ya sabe, de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender.

La característica más importante del aprendizaje significativo es que origina, una interacción entre los conocimientos más relevantes de la estructura cognitiva y las nuevas informaciones, adquiriendo un significado, integrándose a la estructura cognitiva de manera no arbitraria y sustancial. Esto implica que el material de aprendizaje pueda relacionarse con alguna estructura cognoscitiva específica del alumno, la misma que debe poseer "significado lógico" es decir, que se pueda relacionar de forma intencional y sustancial con las ideas correspondientes y pertinentes que se hallan disponibles en la estructura cognitiva del alumno. Cuando el significado potencial se convierte en contenido cognoscitivo nuevo, diferenciado e idiosincrático dentro de un individuo en particular como resultado del aprendizaje significativo, se puede decir que ha adquirido un "significado psicológico", de esta manera, el emerger del significado psicológico no solo depende de la representación que el alumno haga del material lógicamente significativo, "sino también que tal alumno posea realmente los antecedentes

ideativos necesarios" (Ausubel, 1983, p.18) en su estructura cognitiva. El que el significado psicológico sea individual no excluye la posibilidad de que existan significados que sean compartidos por diferentes individuos, estos significados de conceptos y proposiciones de diferentes individuos son lo suficientemente homogéneos como para posibilitar la comunicación y el entendimiento entre las personas.

Ahora, si la intención del alumno es memorizar arbitraria y literalmente, tanto el proceso de aprendizaje como sus resultados serán mecánicos; de manera inversa, sin importar lo significativo de la disposición del alumno, ni el proceso, ni el resultado serán significativos, si el material no es potencialmente significativo, y si no puede relacionarse con su estructura cognitiva.

En el aprendizaje significativo, lo aprendido se integra a la estructura cognitiva y puede aplicarse en diversas situaciones y contextos de la vida. El conocimiento es recordado con facilidad, pues el aprendizaje se inserta en redes de significados más amplios y complejos. Los contenidos significativos son aquellos temas que interesa que las personas conozcan para poder desempeñarse e interactuar de manera más eficiente en el mundo que habitan.

A partir de lo anterior, se puede decir que la construcción del conocimiento es un proceso de elaboración, ya que las personas seleccionan, organizan y transforman la información que recibe de diversas fuentes, estableciendo relación entre dicha información y sus conocimientos

previos, teniendo la posibilidad de ampliar, ajustar o reestructurar los esquemas como resultado del proceso.

Así, “el acto de aprender implica la atribución de significados por parte del estudiante que construye una representación mental a partir de imágenes, palabras, modelos o esquemas sobre el conocimiento” (“Lo significativo del aprendizaje”, 2004).

## **METODOLOGÍA**

### **Tipo de investigación**

La investigación científica definida por Kerlinger (1992), menciona que es una investigación crítica, controlada y empírica de fenómenos naturales que se encuentra guiada por los hallazgos teóricos precedentes, además de las hipótesis establecidas las cuales se encuentran interrelacionadas por diversos fenómenos. Así, el tipo de investigación es empírico analítico, ya que el propósito es establecer la relación entre dos variables de forma causal a partir de la experimentación.

### **Tipo de estudio**

La investigación es de tipo explicativo ya que responde a las causas de eventos físicos o sociales, interesándose por explicar el porque y en que condiciones ocurre un determinado fenómeno o, la relación existente entre dos o mas variables (Fernández, Hernández y Baptista, 1998).

La presente investigación analiza la relación entre la variable independiente (programa de optimización de competencias genéricas) y la variable dependiente (nivel de desempeño por competencia), además de los efectos causales de la primera sobre la segunda.

Así, se mide el nivel de desempeño por competencia antes y después de la implementación del programa de optimización de competencias genéricas, explicando cual es el impacto del programa en la población participante, porque ocurre y en que condiciones se presenta.

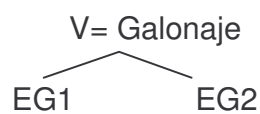
### Tipo de diseño

El diseño de la investigación es experimental, específicamente, un diseño pre – post con grupo control.

Se constituye como experimento pues cumple con los criterios de la experimentación verdadera (Fernández y cols, 1998): se pretende manipular intencionalmente la variable independiente (programa de optimización de competencias), midiendo su efecto de ausencia o presencia en el nivel de competencia (variable dependiente) de los grupos asignados aleatoriamente a través de la técnica del emparejamiento para lograr una equivalencia inicial y durante el experimento.

G1	X1	O	X2	
G2	X1	_	X2	[1]

La asignación a los grupos experimental y control se realizó antes de la aplicación del pretest, en donde, como se mencionaba anteriormente, se empleó la técnica de apareo, igualando los grupos en relación al galonaje (volumen promedio individual de ventas).



Posteriormente, se realizó una primera medición en los dos grupos antes de la implementación del programa de optimización de competencias genéricas. Luego, se ejecutó el programa de optimización de competencias genéricas en el que solo hizo parte el grupo experimental, mientras que el

grupo control (en ausencia del tratamiento) continuó ejerciendo su actividad productiva.

EG1	X1	O	
EG2	X1	_	[2]

Finalmente, se aplicó el posttest a los dos grupos, con el fin de medir el efecto de la ausencia- presencia de la variable independiente.

X1	EG1	O	X2
X1	EG2	_	X2 [3]

### **Población**

Teniendo en cuenta la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO), emitida por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), se especifican los campos ocupacionales con los que se realizó el trabajo investigativo: Conductores de camión y representantes de ventas (no directas). La población a la que está dirigido el proyecto son las personas en el cargo de asesores comerciales vinculados a Nariñogas SA ESP.

Vale aclarar que se retoman dos perfiles de la CNO debido a que, la organización integra las funciones de estos dos campos ocupacionales en la actividad productiva que sus trabajadores realizan y, que denomina como "asesores comerciales".

### **Variables**

La variable independiente es el programa de optimización de competencias genéricas, definido conceptualmente como el "conjunto intencionado de oportunidades de aprendizaje que se ofrece a un grupo de

personas para superar un resultado de evaluación que demuestra un dominio insuficiente de la competencia" (Irigoien, 2002, pp. 177 - 179).

Operacionalmente se define como la presencia o ausencia del programa, construido a partir de la identificación y normalización de las competencias genéricas requeridas por los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP.

La variable dependiente es el nivel de desempeño por competencia, definida como el grado de presencia de una competencia genérica, medido en cuatro criterios de dominio (insuficiente, aceptable, bueno y excelente), mediante la aplicación de los formatos de evaluación de desempeño, antes y después de la ejecución del tratamiento experimental.

#### **Instrumentos de medición**

Como instrumentos de medición se utilizaron tres formatos de evaluación de desempeño, construidos a partir de la identificación y normalización de las competencias genéricas requeridas para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP, validados por personal administrativo de Montagas SA ESP.

Los instrumentos miden el nivel de competencia de los asesores comerciales, en una escala de cuatro criterios de dominio (insuficiente, aceptable, bueno y excelente); dirigidos a asesores comerciales, administrativos y clientes (Ver tabla 1).

**Tabla 1**Valores de calificación e interpretación de la escala evaluativa.

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>
Excelente	4
Bueno	3
Aceptable	2
Insuficiente	1

El formato de autoevaluación de desempeño por competencias, consta de once ítems que corresponden a las competencias genéricas identificadas para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP. Estas a su vez, se dividen en diferentes subítems que corresponden a los criterios de desempeño normalizados para cada competencia genérica. En la Tabla 2 se ejemplifica un apartado del instrumento que se presenta completo en el anexo 3.

**Tabla 2**Ejemplo de formato de autoevaluación de desempeño por competencias.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. Doy mantenimiento y reparo los elementos a mi cargo, de acuerdo con las normas establecidas por la empresa</b>				
<b>(Dominio tecnológico)</b>				
A. Mantengo el vehículo en buenas condiciones de aseo, a través del lavado y alistado diario, realizándolo al terminar la jornada laboral.				
B. Me aseguro del funcionamiento óptimo del motor, verificando el nivel del aceite y de agua periódicamente.				
C. Verifico el estado de los frenos, revisando el nivel de líquido y el estado de las pastillas periódicamente.				
D. Aseguro el transporte de la carga, revisando la presión y el estado de				



---

las llantas diariamente.

E. Me aseguro del buen funcionamiento de los cilindros, revisando su estado y la existencia de fugas utilizando los procedimientos adecuados de acuerdo a las normas técnicas de uso y manejo.

---

El formato dirigido a personal administrativo (Ver Anexo 4), mide las once competencias genéricas a través de 19 frases que hacen parte de las actividades que desempeñan los asesores comerciales de Nariñogas. Estos ítems se construyeron teniendo en cuenta los criterios de desempeño que se repiten con mayor frecuencia entre competencias (Ver Tabla 3).

**Tabla 3**

Ítems que conforman formato dirigido a administrativos.

---

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Mantiene el vehículo en buenas condiciones de aseo, a través del lavado y alistado diario, realizándolo al terminar la jornada laboral.				
2. Se asegura del buen funcionamiento de los cilindros, revisando su estado y la existencia de fugas utilizando los procedimientos adecuados de acuerdo a las normas técnicas de uso y manejo.				
3. Busca la mayor cantidad de clientes potenciales, siguiendo diferentes recorridos dentro de la zona establecida.				
4. Hace el recorrido de la zona asignada, preservando su integridad física, la seguridad del vehículo y los cilindros, transitando por vías alternas y seguras dentro de la ruta correspondiente.				
5. Carga y descarga el vehículo transportador en la planta, con apoyo de los auxiliares de plataforma.				
6. Toma los pedidos correspondientes con apoyo de las auxiliares administrativas, quienes reciben el pedido telefónicamente.				
7. Sigue la ruta correspondiente, organizando el itinerario y el tiempo mínimo de entrega.				
8. Verifica la cantidad de cilindros llenos al salir y vacíos al entrar a la planta, determinando la posibilidad de una nueva carga, a partir de la organización de los cilindros llenos y vacíos dentro del vehículo transportador.				
9. Relaciona la información correspondiente a cilindros vendidos con el valor de la consignación y la venta en efectivo, realizando la liquidación respectiva en caja.				
10. Adquiere conocimientos acerca del uso y mantenimiento de los elementos a su cargo a través de diferentes estrategias de aprendizaje (capacitación, observación, solicitud de información e instrucción) y los coloca en práctica en el desarrollo de su trabajo.				
11. Se interesa por mantener en óptimas condiciones el estado mecánico del vehículo, mediante la revisión diaria del mismo.				

---

- 
12. Tiene un amplio conocimiento de la zona asignada, respondiendo efectivamente a la solicitud y entrega de los pedidos.
  13. Suministra en caja, la información adecuada correspondiente al producto diario de su actividad, teniendo en cuenta la cantidad de cilindros vendidos y el valor total de la venta.
  14. Demuestra amabilidad y cortesía, al entregar el pedido y cobrar el valor correspondiente.
  15. Participa de las actividades programadas con la empresa, relacionadas con capacitaciones, información general y bienestar organizacional.
  16. Previene el hurto de los elementos a su cargo, buscando un lugar adecuado para el parqueo, donde sea fácilmente visible el vehículo y los cilindros.
  17. Vela por la seguridad del vehículo y los cilindros, manteniendo el extintor cargado y con fecha al día, de acuerdo con las normas vigentes.
  18. Realiza las actividades correspondientes a su cargo, cumpliendo con el horario establecido por la empresa.
  19. Colabora con sus compañeros cuando se presentan problemas o dificultades en el ejercicio de nuestro trabajo.
- 

Finalmente, el instrumento dirigido a clientes (Ver Anexo 5), mide las once competencias genéricas, mediante ocho frases que hacen parte de las actividades de servicio y atención al cliente de Nariñogas (Ver Tabla 4).

**Tabla 4**

Ítems que conforman formato dirigido a clientes

---

	1	2	3	4
1. Las condiciones en las que se presenta el vehículo son...				
2. Las condiciones físicas del cilindro son...				
3. La presentación personal del asesor comercial es...				
4. El trato del asesor comercial hacia usted es...				
5. La información que suministra el asesor sobre normas de uso y mantenimiento del cilindro es...				
6. En caso de algún problema con el funcionamiento del cilindro, las reparaciones que el asesor realiza son...				
7. Cuando se presenta alguna inquietud con respecto al funcionamiento del cilindro, las recomendaciones que el asesor brinda son...				
8. La puntualidad en la entrega del pedido es...				

---

## **Hipótesis**

### **Hipótesis de trabajo**

El promedio del nivel de competencia en el grupo experimental después de la implementación del programa de optimización de competencias genéricas es significativamente mayor que en el grupo control.

$$HT: X1 > X2 \quad [4]$$

### **Hipótesis nula**

No es necesario ingresar a un programa de competencias genéricas para mejorar el nivel de competencia, solo con identificarlas y definir las, el trabajador aumenta su nivel.

$$HT: X1 < X2 \quad [5]$$

### **Hipótesis alternativa**

El nivel de competencia en el grupo experimental después de la implementación del programa de optimización de competencias genéricas es significativamente menor o igual que en el grupo control.

$$HT: X1 = X2 \quad [6]$$

## **Procedimiento**

1. Identificación de competencias. Proceso de análisis cualitativo del trabajo con el fin de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para desempeñar efectivamente una función laboral.

Este paso se realizó mediante la estrategia del análisis ocupacional de puestos de trabajo, con el fin de determinar el perfil y las competencias

genéricas requeridas en el desempeño de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP.

2. Normalización de competencias. Mediante un proceso de interacción y acuerdo con los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, se estableció el estándar de las competencias identificadas, con el fin de especificar los parámetros de las competencias genéricas requeridas para este cargo, objetivo del programa de formación.

Estas fases se desarrollaron por medio del taller DACUM (Estrategia grupal de identificación de competencias y elaboración de currículos).

3. Aplicación del pretest. Nivel de competencia y aplicación de técnica de emparejamiento para la conformación del grupo control y experimental. Se evaluó el nivel de competencia actual de cada asesor comercial de Nariñogas SA ESP. Esta evaluación se realizó a partir de una escala de calificación que varía entre uno y cuatro niveles de dominio, que consta de una autocalificación y la calificación del facilitador.

Para conocer el nivel de competencia de cada asesor comercial, se construyeron tres formatos de escala de medición por intervalos (Ver anexos 3, 4 y 5), donde el trabajador evalúa su desempeño diario y, además, es evaluado por el personal administrativo y personas que hacen uso del servicio de Nariñogas SA ESP; marcando con una X el nivel de dominio (de 1 a 4) por cada uno de los criterios de desempeño de cada competencia genérica normalizada. Al final de la evaluación, se obtuvo el nivel promedio por criterio de desempeño, por competencia y por el total de la prueba.

4. Optimización de competencias genéricas. Es aquí donde se establece el proceso de enseñanza- aprendizaje mediante el diseño de un currículo de formación de acuerdo a los supuestos del aprendizaje significativo. Para la construcción del programa, se trabajará mediante la estrategia de “Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional” (SCID), con base en lo obtenido en el análisis ocupacional y la normalización de competencias genéricas. Esta metodología permite la construcción de currículos de acuerdo con las necesidades de la organización, además de desarrollar aspectos esenciales del desempeño exitoso.

“Se entiende por currículo, el conjunto programado de situaciones formativas o de aprendizaje, caracterizadas por la interrelación teórica práctica, encaminadas a planificar y organizar procesos para la ejecución de la formación profesional integral, que permiten el desarrollo individual y social” (SENA, 1997).

5. Evaluación del nivel de competencia. Aplicación del postest con el fin de conocer los efectos de la optimización de competencias genéricas en cada uno de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, tanto en la ausencia o presencia del programa. En la evaluación se comparó el nivel de competencia del trabajador con lo establecido en la norma, más no con su grupo de pares. El juicio evaluativo por competencia es de competente o aún no competente y es de completo conocimiento del trabajador, reconociendo el resultado al que debe llegar. Se lleva a cabo en el trabajo y se realiza como un proceso, respetando el ritmo individual de cada persona.

6. Análisis de resultados y reconocimiento de competencias. Consiste en reconocer las competencias adquiridas y demostradas por el asesor comercial. Se realiza con base en la normalización de competencias. Es de carácter formativo, ya que da un alto valor proyectivo en la vida personal y laboral del individuo, trazándole metas de desarrollo a largo plazo. El reconocimiento es el resultado del proceso evaluativo de competencias adquiridas a través del programa de optimización.

#### **Plan de análisis de datos**

Para efecto de la presente investigación se utilizó estadística paramétrica pues, se pretendía analizar la relación entre dos variables y la consistencia de la hipótesis de trabajo con los datos obtenidos.

#### **Confiabilidad y validez de la escala del nivel de competencia**

##### **Validez**

Se refiere al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Fernández y cols, 1997, p. 243). De este modo, para evidenciar que la escala es válida, se construyó un formato en el que, a través de la revisión de los diferentes ítems, personas expertas en el sector gas, validaron cada uno de los instrumentos (Ver Anexo 2). Los jueces fueron dos personas con cargos administrativos de la empresa Montagas SA ESP.

##### **Confiabilidad**

Con el fin de garantizar la consistencia del atributo medido por el instrumento en la medición del nivel de competencia de los asesores comerciales, se utilizará el coeficiente alfa de Cronbach, que requiere

administrar el instrumento una sola vez al grupo de personas con quienes se quiere medir la variable (Fernández y cols., 1997, p. 417).

El coeficiente alfa indicara la consistencia de los puntajes de todos los reactivos, para obtener este indicador se aplicó la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{N}{(N-1) \left[ \frac{1 - \sum s^2(y_i)}{s^2} \right]} \quad [7]$$

Donde N es el número de ítems de la escala,  $\sum s^2 (Y_i)$  es la sumatoria de las varianzas de los ítems y  $s^2$  es la varianza de toda la escala.

El coeficiente varía de 0 a 1. Entre mas se acerque a 1, el instrumento es confiable, caso contrario si el coeficiente se acerca a 0, donde puede inferirse que la escala no es precisa en la medición del nivel de competencia.

### **Análisis de resultados**

Teniendo en cuenta que la hipótesis de trabajo hace referencia a la diferencia significativa entre el promedio del grupo control y el del grupo experimental, se empleó la prueba t de Student, ya que es una prueba de diferencia entre dos grupos. La medición se realizó sobre la variable dependiente que es una escala por intervalos. El valor t se obtuvo con la formula (Hernández y cols., 1997, p. 391).

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{\frac{\sigma^2}{N_1} + \frac{\sigma^2}{N_2}}} \quad [8]$$

Donde  $X_1$  es la media de un grupo,  $X_2$  es la media del otro grupo,  $s^2$  es la desviación estándar del primer grupo elevada al cuadrado,  $N_1$  es el tamaño del primer grupo,  $s^2$  es la desviación estándar del segundo grupo y  $N_2$  es el tamaño del segundo grupo.

Una vez obtenido el valor t, se calcularon los grados de libertad, que corresponden al "numero de maneras como los datos pueden variar libremente" (Hernández y cols., 1997, p. 392)

$$Gl = (N_1 + N_2) - 2 \quad [9]$$

Luego, se eligió el nivel de significancia, que es el nivel de probabilidad de error y, se comparó el valor obtenido con el valor tabulado en la tabla de distribución t.

Si el valor calculado es igual o mayor al tabulado se acepta la hipótesis de investigación, caso contrario, se acepta la hipótesis nula.

Asimismo, mediante la prueba t, se comparó el resultado del pretest con el resultado del posttest a nivel intergrupo (Hernández y cols., 1997), con el fin de comparar las medias y la varianza de las puntuaciones antes y después de la ejecución del programa.



## RESULTADOS

### Identificación de competencias

Esta etapa se realizó en dos sesiones, mediante la estrategia del taller DACUM y el uso del análisis ocupacional de puestos de trabajo, con el fin de determinar en un primer momento, el propósito de la organización, las funciones clave y las funciones principales, para posteriormente establecer las competencias genéricas requeridas en el desempeño del asesor comercial de Nariñogas SA ESP.

Los resultados de este proceso se ven reflejados en la construcción del perfil ocupacional (Ver anexo 1) del asesor comercial de Nariñogas SA ESP, que contiene:

1. El propósito clave de la organización. A través de la estrategia de lluvia de ideas, se logró redefinir el propósito clave de la organización, a saber:

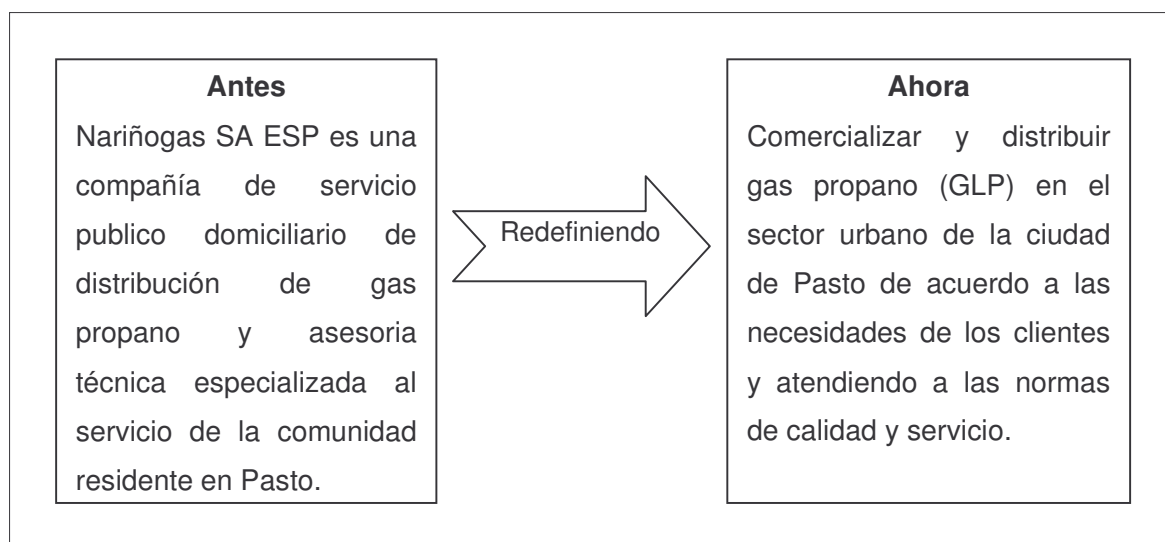


Figura 2. Redefinición del propósito clave de Nariñogas SA ESP

2. Las áreas de responsabilidad del asesor comercial. Son las funciones principales del cargo que desempeña el trabajador para alcanzar el propósito clave. Para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP se identificaron cinco áreas: a) Mantener el vehículo transportador y los cilindros en condiciones adecuadas de mantenimiento, b) abastecer los vehículos con productos para la distribución y la entrega, c) distribuir y entregar gas propano (GLP) según las necesidades del cliente, d) asesorar al usuario en el manejo y función del cilindro y, e) manejar los recursos financieros de la empresa.

3. Funciones básicas o tareas. Son las actividades que integran la ejecución exitosa de cada área de responsabilidad. En la tabla 5 se especifica cada una de estas funciones.

**Tabla 5**

Funciones básicas para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP.

Áreas de responsabilidad	Funciones básicas
<b>Mantener el vehículo y los cilindros en condiciones adecuadas de funcionamiento.</b>	Revisar el estado del vehículo transportador. Mantener el vehículo transportador y los cilindros en buenas condiciones de aseo.
<b>Abastecer los vehículos con productos para la distribución y entrega.</b>	Velar por la seguridad del vehículo transportador y los cilindros. Cargar y descargar cilindros en la planta. Contar los cilindros llenos y vacíos al entrar y salir de la planta. Recepcionar el pedido por teléfono o por solicitud directa.
<b>Distribuir y entregar gas propano (GLP) de acuerdo con las necesidades del cliente.</b>	Seguir la ruta de acuerdo con la zona correspondiente. Ofrecer el producto a través de campaña publicitaria o campaneó.

<p><b>Asesorar al usuario en el manejo y función del cilindro.</b></p>	<p>Instalar el cilindro.          Suministrar información sobre normas de uso y mantenimiento del cilindro.          Responder inquietudes del cliente en caso de un eventual problema          Hacer reparaciones menores en cilindro y válvula.          Cobrar el valor correspondiente del cilindro de acuerdo a su peso.</p>
<p><b>Manejar los recursos financieros de la empresa.</b></p>	<p>Consignar diariamente el valor total de la venta de gas propano (GLP)          Entregar en caja el valor de la venta en efectivo.          Liquidar en caja el valor total de los cilindros vendidos.</p>

4. Elementos de competencia. Para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP se identificaron once competencias genéricas, a saber: a) Dominio tecnológico, b) razonamiento para encontrar alternativas, c) trabajo en equipo, d) compromiso ético, e) motivación por la calidad, f) capacidad de organización y planificación, g) capacidad de análisis y síntesis, h) gestión de la información, i) aprendizaje autónomo, j) resolución de problemas y, k) habilidades en las relaciones interpersonales. En la Tabla 6 se definen las competencias genéricas identificadas.

**Tabla 6**

Listado de competencias genéricas requeridas para el cargo de asesor comercial.

Nombre de la competencia genérica	Operacionalización
<p><b>Dominio tecnológico</b></p>	<p>Da mantenimiento y repara los elementos a su cargo, de acuerdo a las</p>

Nombre de la competencia genérica	Operacionalización
<p><b>Razonamiento para encontrar alternativas</b></p>	<p>normas establecidas por la empresa.</p> <p>Evalúa las opciones, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso.</p>
<p><b>Trabajo en equipo</b></p>	<p>Se integra y participa de los servicios de apoyo disponibles, teniendo en cuenta las habilidades de los miembros del equipo.</p>
<p><b>Capacidad de organización y planificación</b></p>	<p>Identifica prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo.</p>
<p><b>Capacidad de análisis y síntesis</b></p>	<p>Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.</p>
<p><b>Aprendizaje autónomo</b></p>	<p>Adquiere y asimila nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.</p>
<p><b>Motivación por la calidad</b></p>	<p>Se interesa y compromete por el trabajo bien hecho, mejorando cada vez más.</p>
<p><b>Gestión de la información</b></p>	<p>Procesa la información de acuerdo a los requisitos y parámetros establecidos por la empresa.</p>

Nombre de la competencia genérica	Operacionalización
<b>Resolución de problemas</b>	Busca alternativas adecuadas en situaciones de conflicto conservando la calma y preservando su integridad, la de las demás personas y recursos a su cargo.
<b>Habilidades en las relaciones interpersonales</b>	Se integra a otras personas teniendo en cuenta sus necesidades y las de los demás; demostrando empatía en comunicaciones orales.
<b>Compromiso ético</b>	Interioriza normas y principios que lo hacen responsable de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con éstas.

En la tabla 7 se describe, para cada función básica, las competencias genéricas que se requieren para desarrollar estas actividades.

### **Tabla 7**

#### Competencias genéricas por función básica.

Funciones básicas	Competencias genéricas
Revisar el estado del vehículo transportador.	Repara y da mantenimiento a los elementos a su cargo. Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas.

Funciones básicas	Competencias genéricas
Mantener el vehículo transportador y los cilindros en buenas condiciones de aseo.	<p>Se interesa y compromete con las cosas bien hechas, mejorando cada vez más.</p> <p>Repara y da mantenimiento a los elementos a su cargo.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas</p> <p>Se interesa y compromete con las cosas bien hechas, mejorando cada vez más.</p>
Velar por la seguridad del vehículo transportador y los cilindros.	<p>Evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso.</p> <p>Busca alternativas adecuadas en situaciones de conflicto, conservando la calma y preservando su integridad, la de las demás personas y recursos a su cargo.</p> <p>Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.</p> <p>Se integra y participa de los servicios de apoyo disponibles, teniendo en cuenta sus habilidades y las del equipo.</p>
Cargar y descargar cilindros en la planta.	<p>Identifica prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo.</p> <p>Adquiere y asimila nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas.</p>
Contar los cilindros llenos y vacíos al entrar y salir de la planta.	<p>Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.</p>
Recepcionar el pedido por teléfono o por solicitud directa.	<p>Se integra y participa de los servicios de apoyo disponibles, teniendo en cuenta sus habilidades y las del equipo.</p>
Seguir la ruta de acuerdo con la zona correspondiente	<p>Evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso.</p>

Funciones básicas	Competencias genéricas
Instalar el cilindro.	<p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas.</p> <p>Identifica prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo.</p> <p>Procesa la información de acuerdo a las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas</p> <p>Se interesa y compromete con las cosas bien hechas, mejorando cada vez más.</p> <p>Procesa la información de acuerdo a las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.</p>
Suministrar información sobre normas de uso y mantenimiento del cilindro.	<p>Adquiere y asimila nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.</p> <p>Se integra a otras personas teniendo en cuenta sus necesidades y las de los demás, demostrando empatía en comunicaciones orales.</p> <p>Evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso.</p> <p>Se interesa y compromete con las cosas bien hechas, mejorando cada vez más.</p> <p>Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.</p> <p>Procesa la información de acuerdo a las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.</p>
Responder inquietudes del cliente en caso de un eventual problema	<p>Adquiere y asimila nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.</p> <p>Busca alternativas adecuadas en situaciones de conflicto, conservando la calma y preservando su integridad, la de las demás personas y recursos a su cargo.</p> <p>Se integra a otras personas teniendo en cuenta sus necesidades y las de los demás, demostrando empatía en comunicaciones orales.</p>

Funciones básicas	Competencias genéricas
Hacer reparaciones menores en cilindro y válvula.	<p>Evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso.</p> <p>Se interesa y compromete con las cosas bien hechas, mejorando cada vez más.</p> <p>Identifica prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo.</p> <p>Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.</p>
Cobrar el valor correspondiente del cilindro de acuerdo a su peso.	<p>Procesa la información de acuerdo a las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.</p> <p>Adquiere y asimila nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.</p> <p>Busca alternativas adecuadas en situaciones de conflicto, conservando la calma y preservando su integridad, la de las demás personas y recursos a su cargo.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas</p>
Consignar diariamente el valor total de la venta de gas propano (GLP)	<p>Se integra a otras personas teniendo en cuenta sus necesidades y las de los demás, demostrando empatía en comunicaciones orales.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas</p>
Entregar en caja el valor de la venta en efectivo.	<p>Se integra a otras personas teniendo en cuenta sus necesidades y la de los demás; demostrando empatía en las comunicaciones orales.</p> <p>Interioriza normas y principios que lo hacen responsables de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas</p>
Liquidar en caja el valor total de los cilindros vendidos.	<p>Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.</p>



Funciones básicas	Competencias genéricas
	Procesa la información de acuerdo a las requisiciones y parámetros establecidos por la empresa.

### Normalización de competencias

Mediante la estrategia del taller DACUM se construyó un proceso de interacción y acuerdo con los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, estableciendo en cuatro sesiones, el estándar de las competencias identificadas, especificando los parámetros de las competencias genéricas requeridas para este cargo.

Se presenta como ejemplo, la normalización de la competencia "Capacidad de organización y planificación", teniendo en cuenta cada uno de los requerimientos necesarios para la elaboración de la ficha técnica.

#### Tabla 8

Ficha técnica de norma de competencia.

4. Título del elemento			
Identifica prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo.			
Criterios de desempeño	Evidencias requeridas para la evaluación		
	Desempeño directo	Evidencias de desempeño de producto	
Organiza los cilindros llenos y vacíos, para la carga y descarga, teniendo en cuenta las normas de almacenamiento establecidas.	Organiza los cilindros teniendo en cuenta las normas de almacenamiento, clasificando llenos y vacíos.	Disponibilidad de cilindros para la distribución.	de la
Sigue la ruta correspondiente, organizando el itinerario de ruta y el	Realiza el recorrido en	Entrega el producto	del

tiempo mínimo de entrega.	zona correspondiente	oportunamente y en el menor tiempo posible.
Hace reparaciones con respecto a la instalación del cilindro, siguiendo el procedimiento adecuado y teniendo en cuenta las normas de seguridad.	Eficiencia en la reparación a partir de la identificación del daño y utilización de procedimientos adecuados.	No existe reporte de quejas.
<b>Campos de aplicación</b>	<b>Evidencias de conocimiento y comprensión</b>	
<b>Lugares.</b>	Conocimiento de normas de tránsito y transporte.	
Planta distribuidora.	Conocimiento de la zona asignada.	
Zona asignada.	Normas de seguridad y uso del cilindro de GLP.	
Lugar de entrega de pedido.	Normas de seguridad y salud en el trabajo.	
<b>Situaciones.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga del vehículo transportador.</li> <li>• Cuando se presenten inquietudes o dificultades con relación al cilindro y su instalación.</li> </ul>		
<b>Recursos.</b>		
Elementos para hacer la revisión o reparaciones menores.		

---

### Asignación a grupos

La distribución de los asesores comerciales en el grupo control y experimental se realizó a través de la técnica del emparejamiento, igualando los grupos en relación al volumen promedio individual de ventas o galonaje.

En la tabla 9 se muestra la distribución del grupo experimental y control.

**Tabla 9**

Distribución del grupo control y experimental por galonaje.

<b>Galonaje</b>	<b>Grupo experimental</b>	<b>Grupo control</b>
6600	2	2
7200	2	2
8500	2	2
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

### **Aplicación del pretest**

En primera medida, se diseñaron tres instrumentos que permitieron evaluar integralmente el desempeño de los asesores comerciales (Ver anexo 3, 4 y 5). Dichos instrumentos, se construyeron teniendo en cuenta las competencias genéricas identificadas y los criterios de desempeño normalizados para cada competencia. Luego, fueron validados por dos personas expertas en el sector gas que determinaron la pertinencia y claridad de los ítems.

En el formato de auto evaluación, ningún ítem fue eliminado pues son los criterios de desempeño, los que miden el dominio de cada competencia genérica. En este caso, los jueces retroalimentaron el instrumento en cuanto claridad en la redacción de los ítems.

Para los otros dos formatos (administrativos y clientes), los jueces determinaron la pertinencia y la claridad de las actividades que conforman los

ítems. Lo importante era reconocer si cada ítem evaluaba las competencias con las que se relacionan en la matriz de datos.

Las Tablas 10 y 11 se evidencian los porcentajes de Aprobación de ítems en los dos instrumentos mencionados.

**Tabla 10**

Porcentaje de aprobación de jueces para formato dirigido a administrativos.

Competencia	Ítems	Porcentaje de aprobación	
		Claridad	Pertinencia
<b>Dominio</b>			
<b>tecnológico</b>	1, 2, 11, 17, 18, 19	100	100
<b>Razonamiento para encontrar alternativas</b>	2, 3, 4, 10, 12, 16, 18	50	100
<b>Trabajo en equipo</b>	5, 6, 15, 18, 19	100	100
<b>Capacidad de organización y planificación</b>	4, 5, 7, 8, 10, 12, 15, 16	100	100
<b>Capacidad de análisis y síntesis</b>	4, 6, 8, 9, 12, 13, 18	50	100
<b>Aprendizaje autónomo</b>	5, 10, 15, 19	50	100
<b>Motivación por la calidad</b>	1, 2, 10, 14, 17, 18	100	100
<b>Gestión de la información</b>	3, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 18	100	100
<b>Resolución de problemas</b>	2, 4, 10, 12, 16, 17, 18, 19	100	100
<b>Habilidades en las relaciones</b>	10, 14, 19	50	100

Competencia	Ítems	Porcentaje de aprobación	
		Claridad	Pertinencia
<b>interpersonales</b>			
<b>Compromiso ético</b>	1, 2, 4, 7, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19	100	100

**Tabla 11**

Porcentaje de aprobación de jueces para formato dirigido a clientes.

Competencia	Ítems	Porcentaje de aprobación	
		Claridad	Pertinencia
<b>Dominio tecnológico</b>	1, 2	100	100
<b>Razonamiento para encontrar alternativas</b>	4, 6, 7	100	100
<b>Trabajo en equipo</b>	6, 8	100	100
<b>Capacidad de organización y planificación</b>	4, 5, 6, 7	50	100
<b>Capacidad de análisis y síntesis</b>	1, 2, 4, 5, 6, 8	100	100
<b>Aprendizaje autónomo</b>			
<b>Motivación por la calidad</b>	1, 2, 4, 5, 6, 8	100	100
<b>Gestión de la información</b>	4, 5, 6, 7, 8	100	100
<b>Resolución de problemas</b>	6, 7	50	100

<b>Habilidades en las relaciones interpersonales</b>	4, 5, 7	100	100
<b>Compromiso ético</b>	1, 2, 3, 4, 6, 8	50	100

Vale aclarar que en aquellas competencias en las que el porcentaje es del 50%, se generaron procesos de retroalimentación en la categoría correspondiente (claridad o pertinencia), siendo aprobados posteriormente. Los ítems surgieron de los criterios de desempeño que se repiten frecuentemente entre competencias.

Con respecto a la confiabilidad, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach que, para el formato de autoevaluación es 0.95, para el formato dirigido a administrativos es 0.902 y, para el formato de clientes es 0.915, demostrando que la correlación entre los ítems es alta y el contenido de los instrumentos fiable.

Posteriormente, se evaluó el nivel de competencia actual de cada asesor comercial de Nariñogas SA ESP, a partir de los tres formatos construidos en relación a las competencias genéricas identificadas y normalizadas con cuatro los criterios de dominio (excelente, bueno, aceptable, insuficiente).

El nivel de competencia se obtuvo de la siguiente manera:

1. El asesor comercial diligenció el formato de autoevaluación. El puntaje se obtuvo mediante el promedio de la sumatoria de los criterios de

desempeño por cada competencia (Nivel por competencia) y, el promedio de la sumatoria del valor de cada competencia (Nivel global de competencia).

2. El personal administrativo diligenció el formato de evaluación por cada uno de los asesores comerciales. Cada frase mide una o varias competencias, así que, para obtener el puntaje se creó una matriz de datos en donde se ubica el valor de cada una de las actividades en las competencias a las cuales se refiere (Ver Tabla 12).

**Tabla 12**

Matriz de datos para la obtención del nivel de competencia del formato a personal administrativo.

ACTIVIDAD	COMPETENCIA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	X						X				X
2	X	X					X		X		X
3		X						X			
4		X		X	X			X	X		X
5			X	X		X					
6			X		X						
7				X				X			X
8				X	X						
9					X			X			
10		X		X		X	X	X	X	X	X
11	X						X				X
12		X		X	X			X	X		X
13					X			X			
14							X			X	
15			X	X		X					X
16		X		X					X		X
17	X						X		X		X
18	X	X	X		X		X	X	X		X
19	X		X			X			X	X	X

Una vez completa la base de datos de cada evaluador, se obtiene el promedio de la sumatoria de los valores por competencia.

3. Se seleccionaron cinco clientes por asesor comercial para diligenciar el correspondiente formato, que consta de ocho ítems. Cada uno de estos, mide, varias competencias. Así que, se creó una matriz de datos con el mismo propósito que el formato de administrativos (Ver Tabla 13).

**Tabla 13**

Matriz de datos para la obtención del nivel de competencia del formato a clientes.

ACTIVIDAD	COMPETENCIA										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	X				X		X				X
2	X				X		X				X
3											X
4		X		X	X		X	X		X	X
5				X	X		X	X		X	
6		X	X	X	X		X	X	X		X
7		X		X				X	X	X	
8			X		X		X	X			X

El puntaje se obtuvo de la misma manera que con la evaluación del personal administrativo.

4. Se obtuvo el valor por competencia en los tres formatos. En las tablas 14 y 15 se muestran los puntajes de la preprueba del grupo experimental y control en los tres formatos de evaluación.



**Tabla 14**

Valores por competencia de la preprueba del grupo experimental en los tres formatos de evaluación.

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Cientes	Admón
1	1	3	3	2
	2	3	3	2
	3	4	3	2
	4	3	3	2
	5	4	3	2
	6	4	4	3
	7	3	2	2
	8	3	4	2
	9	3	3	2
	10	3	3	3
	11	3	4	2
2	1	3	2	3
	2	3	3	3
	3	3	3	3
	4	3	3	3
	5	4	2	3
	6	3	0	3
	7	3	2	3
	8	3	3	3
	9	3	3	3
	10	3	3	3
	11	3	2	3
3	1	3	3	2
	2	3	2	2
	3	3	2	2
	4	3	2	2
	5	3	3	2
	6	3	0	2
	7	3	3	2
	8	3	2	2
	9	3	2	2
	10	3	2	2
	11	3	2	2
4	1	2	2	2
	2	3	2	2
	3	3	2	3
	4	2	2	2
	5	3	2	3
	6	3	0	3
	7	2	2	2
	8	3	2	2

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Cientes	Admón
4	9	2	2	2
	10	3	2	3
	11	3	2	2
	1	3	3	3
	2	4	2	3
	3	3	3	3
5	4	3	2	3
	5	3	2	3
	6	2	0	3
	7	3	2	3
	8	3	2	3
	9	2	2	3
	10	3	2	3
	11	3	3	3
	1	3	2	3
	2	3	2	3
	3	3	2	2
6	4	3	2	3
	5	3	2	3
	6	3	0	3
	7	3	2	3
	8	3	2	3
	9	3	2	3
	10	3	2	3
	11	3	2	3

**Tabla 15**

Valores por competencia de la preprueba del grupo control en los tres formatos de evaluación.

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Cientes	Admón
1	1	3	2	2
	2	3	3	2
	3	4	3	2
	4	3	3	2
	5	4	3	2
	6	3	0	2
	7	3	3	2
	8	3	3	2
	9	3	3	2
	10	3	3	2
	11	3	3	2

Optimización de Competencias 131

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Clientes	Admón
2	1	0	3	2
	2	0	3	2
	3	0	2	2
	4	0	3	2
	5	0	3	2
	6	0	0	2
	7	0	3	2
	8	0	3	2
	9	0	3	2
	10	0	3	2
	11	0	3	2
3	1	0	3	2
	2	0	3	2
	3	0	3	1
	4	0	3	1
	5	0	3	2
	6	0	0	1
	7	0	3	2
	8	0	3	2
	9	0	3	2
	10	0	3	1
	11	0	3	1
4	1	0	2	3
	2	0	2	3
	3	0	2	3
	4	0	2	3
	5	0	2	3
	6	0	0	3
	7	0	2	2
	8	0	2	3
	9	0	2	3
	10	0	2	2
	11	0	2	2
5	1	3	2	2
	2	3	2	2
	3	3	2	2
	4	3	2	2
	5	3	2	2
	6	3	0	2
	7	3	2	2
	8	3	2	2
	9	3	2	2
	10	3	2	2
	11	3	2	2
6	1	0	3	2
	2	0	2	3



**Tabla 17**

Valores integrales y nivel global de la preprueba en el grupo control.

SUJETO	VALOR INTEGRAL POR COMPETENCIA											NIVEL GLOBAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2
4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
5	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
6	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Se representa gráficamente, los valores globales de la preprueba en los dos grupos (Ver figura 3).

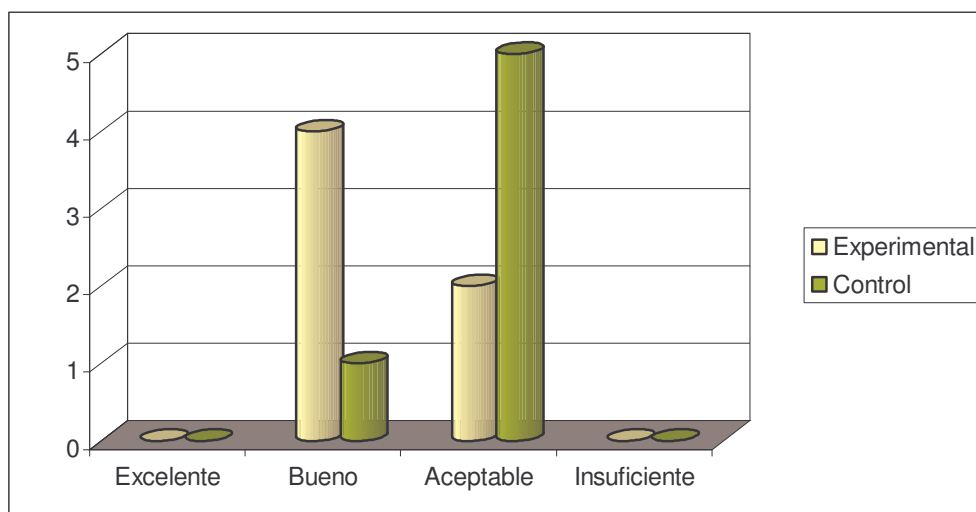


Figura 3. Grafico de valores globales en la preprueba del grupo experimental y control.

En la Figura 3 se observa que el 66.6% de los integrantes del grupo experimental (cuatro personas) y el 16.6% del grupo control (una persona), obtuvieron puntuaciones en el nivel de competencia "Bueno".

El 33.3% del grupo experimental (dos personas) y el 83.3% del grupo control (cinco personas), alcanzaron puntajes en el nivel de competencia "Aceptable".

En la preprueba no se presentaron puntuaciones con relación a los niveles de competencia "Excelente" e "Insuficiente".

### **Optimización de competencias genéricas**

Para la construcción del programa, se trabajó mediante la estrategia de "Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional" (SCID), con base en lo obtenido en el análisis ocupacional y la normalización de competencias genéricas. Esta metodología permite la construcción de currículos de acuerdo con las necesidades de la organización teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación; además de desarrollar aspectos esenciales del desempeño exitoso.

El proceso se inició con la identificación y normalización de las once competencias genéricas para el cargo de asesor comercial de Nariñogas SA ESP. La especificación de parámetros y los resultados de la preprueba, proporcionaron información sobre las necesidades de la organización permitiendo la creación de los módulos, agrupando aquellas competencias genéricas con alguna relación de afinidad en los procesos y teniendo en cuenta el tiempo disponible para la ejecución del programa.

En la tabla 18 se mencionan los cuatro módulos construidos en relación con las competencias genéricas identificadas y normalizadas.

**Tabla 18**

Estructura del diseño curricular para el programa de optimización de competencias.

<b>Módulo</b>	<b>Competencias que trabaja</b>	<b>Competencias Ejes del diseño</b>	<b>Carga horaria</b>
<b>I. Manejo adecuado de la información</b>	Capacidad de análisis y síntesis. Gestión adecuada de la información.		10 horas
<b>II. Resolución de problemas</b>	Razonamiento para encontrar alternativas. Resolución de problemas. Aprendizaje autónomo.	Motivación por la calidad Compromiso ético	10 horas
<b>III. Organización y planificación</b>	Capacidad de organización y planificación. Trabajo en equipo.		12 horas
<b>IV. Habilidades sociales</b>	Habilidad para las relaciones interpersonales.		16 horas

Las competencias de motivación por la calidad y compromiso ético están inmersas en todos los módulos, constituyéndose en los ejes principales del diseño curricular.

### **Estructura general del diseño curricular**

1. Marco referencial. Presenta una breve introducción al diseño curricular, basándose en la importancia, el mapa ocupacional y los alcances del programa de optimización de competencias genéricas para la organización y para el cargo de asesor comercial.

2. Objetivos del diseño curricular. Se proponen en términos de las capacidades que los asesores deben demostrar en el desarrollo de su actividad productiva. Estas capacidades se infieren de los elementos de competencia.

3. Estructura curricular modular. (Ver tabla 18)

4. Carga horaria. Se propone un total de 48 horas. El programa de optimización en competencias genéricas, fue desarrollado con los integrantes del grupo experimental durante 24 sesiones de dos horas cada una, en las instalaciones de Nariñogas SA ESP.

5. Instrumentos y criterios de evaluación. Permiten al finalizar cada módulo, la verificación de la asimilación de los contenidos. Se plantean tres estrategias de evaluación, a saber: a) Guías de apoyo, b) talleres y, c) formatos de evaluación de desempeño por competencias.

Las actividades serán evaluadas con la misma escala de los formatos de evaluación de desempeño (Excelente, bueno, aceptable e insuficiente).

6. Estrategias para la enseñanza. Se caracterizan por promover aprendizajes significativos a partir del diseño, programación, elaboración y realización de los contenidos por vía oral o escrita.



### **Módulos que conforman el diseño curricular**

Cada uno de los cuatro módulos diseñados, contiene:

1. Introducción. Se describe el módulo, otorgándole un sentido particular, haciendo la referencia al perfil profesional mediante la determinación de las unidades de competencia a las que el módulo se refiere.

2. Objetivos. Se formula un objetivo general y objetivos específicos por cada unidad didáctica.

3. Contenidos. Se especifican las temáticas a trabajar en el desarrollo de cada unidad didáctica que conforma el módulo.

4. Propuesta metodológica para la enseñanza. El desarrollo didáctico propició la optimización de las capacidades con relación a los contenidos de cada módulo, teniendo en cuenta las estrategias seleccionadas en la estructura general del diseño curricular. Se describe cada sesión, dividiendo el módulo en tres tipos de actividades: de apertura, de desarrollo y de cierre.

Las actividades de apertura tienen como finalidad la recuperación de los saberes previos de los participantes y la presentación del nuevo tema, en forma de problema, de proyecto, de tarea o de esquema de contenidos.

Las actividades de desarrollo tienen como finalidad, lograr que los participantes aprendan los nuevos contenidos, en dos o más sesiones.

Las actividades finales o de cierre se refieren a todo el módulo, promoviendo la integración y la aplicación del aprendizaje. Podrán consistir en la

realización de una tarea, en la elaboración de un producto, en la resolución de un problema, entre otras posibilidades.

5. Criterios para la evaluación. Se tienen en cuenta los criterios de desempeño normalizados que podrán evaluarse a través de los instrumentos seleccionados en la estructura general del diseño.

6. Carga horaria. Se especifica el número de horas necesarias para desarrollar eficazmente el módulo.

7. Requisitos previos. Se especifican los requisitos en términos de experiencias y de conocimientos necesarios para iniciar el aprendizaje del módulo, hayan sido estos adquiridos en la enseñanza formal o en la práctica laboral.

Al final de la descripción por sesiones de cada módulo se encuentra un apartado en el que se presentan los diferentes insumos (mapas conceptuales, guías de apoyo y talleres), necesarios para el desarrollo de los contenidos.

### Evaluación del nivel de competencia

Aplicación del postest para conocer los efectos del programa de optimización de competencias genéricas, en cada uno de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP tanto en la ausencia o presencia de la variable.

Las Tablas 19 y 20 muestran los valores por competencia de la posprueba del grupo experimental y control por cada uno de los formatos.

**Tabla 19**

Valores por competencia de la posprueba del grupo experimental en los tres formatos de evaluación.

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Clientes	Admón
1	1	4	3	3
	2	4	4	3
	3	4	3	4
	4	4	3	3
	5	4	4	3
	6	4	4	4
	7	4	3	3
	8	4	4	3
	9	4	3	3
	10	4	4	3
	11	4	4	3
2	1	4	3	3
	2	4	3	4
	3	4	3	3
	4	4	3	4
	5	4	3	4
	6	4	0	4
	7	4	3	3
	8	4	3	4
	9	4	3	3
	10	3	3	3
	11	4	3	3

Optimización de Competencias 140

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Clientes	Admón
3	1	4	3	3
	2	3	3	3
	3	4	3	3
	4	4	3	3
	5	4	3	3
	6	3	0	3
	7	3	3	3
	8	4	3	3
	9	4	3	3
	10	4	3	3
	11	3	3	3
4	1	3	3	3
	2	3	3	3
	3	4	3	3
	4	3	3	3
	5	4	3	3
	6	3	0	4
	7	3	3	3
	8	3	3	3
	9	2	3	3
	10	3	3	3
	11	3	3	3
5	1	4	4	3
	2	4	3	3
	3	3	3	4
	4	4	3	4
	5	4	3	4
	6	3	0	4
	7	4	3	3
	8	4	3	4
	9	4	3	3
	10	4	3	3
	11	4	4	3
6	1	3	3	3
	2	4	3	4
	3	4	3	4
	4	4	3	4
	5	4	3	3
	6	4	0	4
	7	4	3	4
	8	4	3	4
	9	4	3	3
	10	4	3	4
	11	4	3	4

**Tabla 20**

Valores por competencia de la posprueba del grupo control en los tres formatos de evaluación.

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Cientes	Admón
1	1	4	3	3
	2	4	3	3
	3	4	3	3
	4	4	3	3
	5	4	3	2
	6	4	0	3
	7	4	3	3
	8	4	3	2
	9	4	3	3
	10	4	3	3
	11	4	3	3
2	1	0	3	3
	2	0	3	3
	3	0	3	3
	4	0	3	3
	5	0	3	3
	6	0	0	3
	7	0	3	3
	8	0	3	3
	9	0	3	3
	10	0	3	3
	11	0	3	3
3	1	0	3	2
	2	0	4	2
	3	0	4	2
	4	0	4	2
	5	0	3	2
	6	0	0	2
	7	0	3	2
	8	0	4	2
	9	0	4	2
	10	0	4	2
	11	0	3	2
4	1	0	3	3
	2	0	3	3
	3	0	3	3
	4	0	3	3
	5	0	3	3
	6	0	0	3

Sujeto	Competencia	Formatos		
		Asesores	Clientes	Admón
5	7	0	3	3
	8	0	3	3
	9	0	3	3
	10	0	3	3
	11	0	3	3
	1	4	3	3
	2	4	3	3
	3	3	3	3
	4	4	3	3
	5	4	3	3
	6	4	0	3
6	7	4	3	3
	8	4	3	3
	9	4	3	3
	10	4	3	3
	11	4	3	3
	1	0	3	3
	2	0	3	3
	3	0	3	3
	4	0	2	3
	5	0	3	3
	6	0	0	3
7	0	3	3	
8	0	3	3	
9	0	2	3	
10	0	2	3	
11	0	3	3	

Las tablas 21 y 22 evidencian los valores integrales y el nivel global de competencia para los dos grupos en la posprueba.

**Tabla 21**

Valores integrales y nivel global de la posprueba en el grupo experimental.

SUJETO	VALOR INTEGRAL POR COMPETENCIA											NIVEL GLOBAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4

SUJETO	VALOR INTEGRAL POR COMPETENCIA											NIVEL GLOBAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

**Tabla 22**

Valores integrales y nivel global de la posprueba en el grupo control.

SUJETO	VALOR INTEGRAL POR COMPETENCIA											NIVEL GLOBAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Se representa gráficamente los valores globales de la posprueba del grupo experimental y control (Ver figura 4).

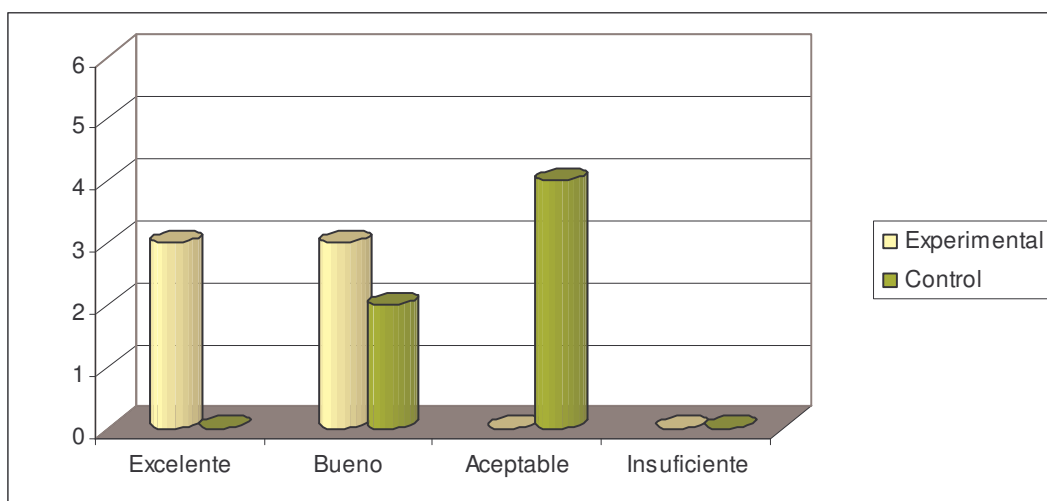


Figura 4. Grafico de valores globales en la posprueba del grupo experimental y control.

La figura 7 indica que en la medición realizada luego de la aplicación del programa de optimización de competencias genéricas el 50% del grupo experimental alcanzó un nivel de competencia "Excelente", en tanto que en el grupo control no se presentaron puntuaciones en este criterio.

El otro 50% del grupo experimental presenta un nivel de competencia "Bueno" y en el grupo control el 33.3% domina las competencias genéricas bajo este nivel.

El 66.6% del grupo control presenta un nivel de competencia "Aceptable", en tanto que en el grupo experimental no se presentaron puntuaciones en este criterio.

En la posprueba no se presentaron puntuaciones con relación al nivel de competencia "Insuficiente".

Esto indica que el proceso de optimización de competencias genéricas ejerció un efecto positivo en las competencias para las cuales se diseñó el programa, observándose en el grupo experimental un manejo eficiente de las mismas.

### **Análisis de resultados y reconocimiento de competencias**

Consistió en retomar los resultados de las mediciones para contrastarla entre ellas y observar el efecto de la variable independiente en los grupos.

En primer lugar, se compararon los puntajes de la preprueba y posprueba entre cada grupo (Ver Tablas 23 y 24).



**Tabla 23**Valores globales de la preprueba y posprueba del grupo experimental.

SUJETO	PRE PRUEBA	POSTPRUEBA	DIFERENCIA
1	3	4	-1
2	3	3	0
3	2	3	-1
4	2	3	-1
5	3	4	-1
6	3	4	-1

**Tabla 24**Valores globales de la preprueba y posprueba del grupo control.

SUJETO	PRE PRUEBA	POSTPRUEBA	DIFERENCIA
1	3	3	0
2	2	2	0
3	2	2	0
4	2	2	0
5	2	3	-1
6	2	2	0

Luego, se compararon los promedios de los dos grupos con relación a la posprueba. En la figura 5 se observa que, después de haberse desarrollado el programa de optimización de competencias genéricas, el grupo experimental mejoró el nivel de competencia en relación con el grupo control, tal como lo indican sus respectivas medias.

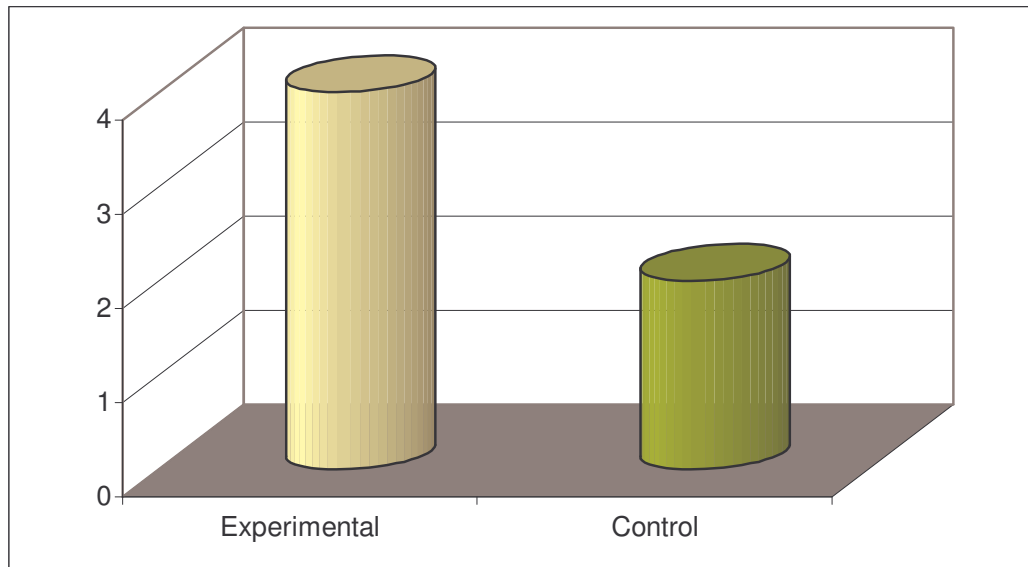


Figura 5. Medias en la posprueba del grupo experimental y control.

Posteriormente, se aplicó la prueba de significancia t de Student con el fin de determinar si la diferencia entre estas mediciones puede atribuirse a los efectos de la variable independiente que, en este caso, es el programa de optimización de competencias genéricas (Ver Tabla 25).

Se consideró la hipótesis de trabajo planteada inicialmente para la respectiva aplicación de la prueba t y de esta forma poder aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

**Tabla 25**

Prueba t de Student para los grupos experimental y control en la posprueba.

GRUPOS	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	GRADOS DE LIBERTAD	VALOR t	VALOR EN LA TABLA t
EXPERIMENTAL	4	0,3	10	6,66	2,76
CONTROL	2	0,27			

A un nivel de confiabilidad 0.01, el valor en la tabla t es de 2.76 con 10 grados de libertad. Esto implica que, siendo el valor t (2.76) menor que la puntuación obtenida en la prueba t (6.66) se puede aceptar la hipótesis de trabajo planteada.

Esto indica que existe una diferencia significativa entre las medidas obtenidas por los dos grupos; siendo la puntuación alcanzada por el grupo experimental mayor que la del control, lo que demuestra que el programa de optimización de competencias genéricas fue efectivo y se presentó incremento en el nivel de competencia de cada uno de los sujetos del grupo experimental. Por lo tanto, se apoya la hipótesis de trabajo, rechazando la nula.

Por otro lado, se comparó el nivel global de las dos mediciones en el grupo experimental. Los efectos del programa se pueden observar en la variación de los porcentajes entre los niveles de competencia (Ver figura 6).

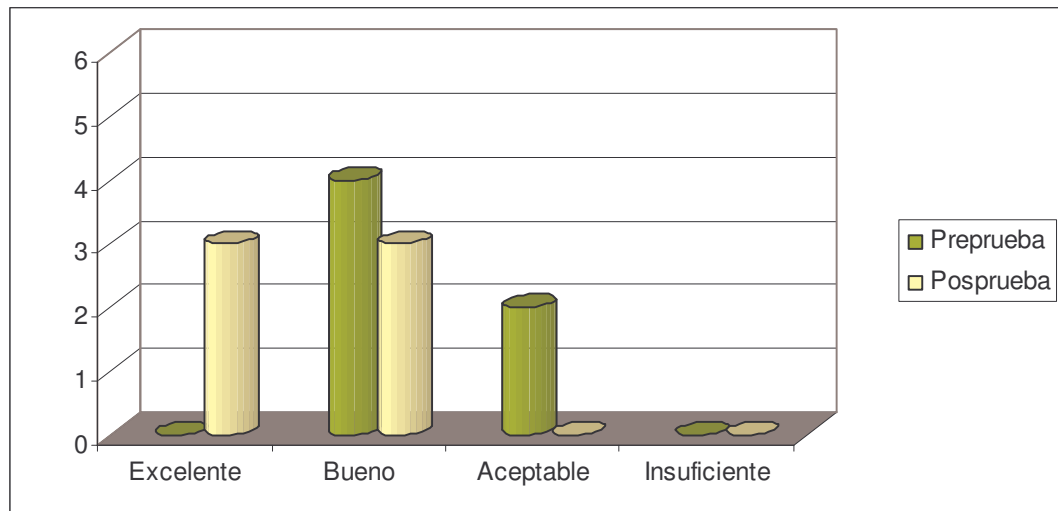


Figura 6. Valores globales de la preprueba y posprueba del grupo experimental.

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas en las mediciones antes y después de la aplicación del programa de optimización de competencias genéricas, se observa que, en la preprueba, el grupo experimental se encuentra en los niveles "Aceptable" (33.3%) y "Bueno" (66.6%), en tanto que en la posprueba, previa aplicación del programa, el 50% del grupo experimental alcanza un nivel de "Excelente" y el otro 50% se encuentra en un nivel "Bueno" de dominio de competencia.

Posteriormente, se compararon los promedios de la pre y posprueba del grupo experimental (Ver figura 7)

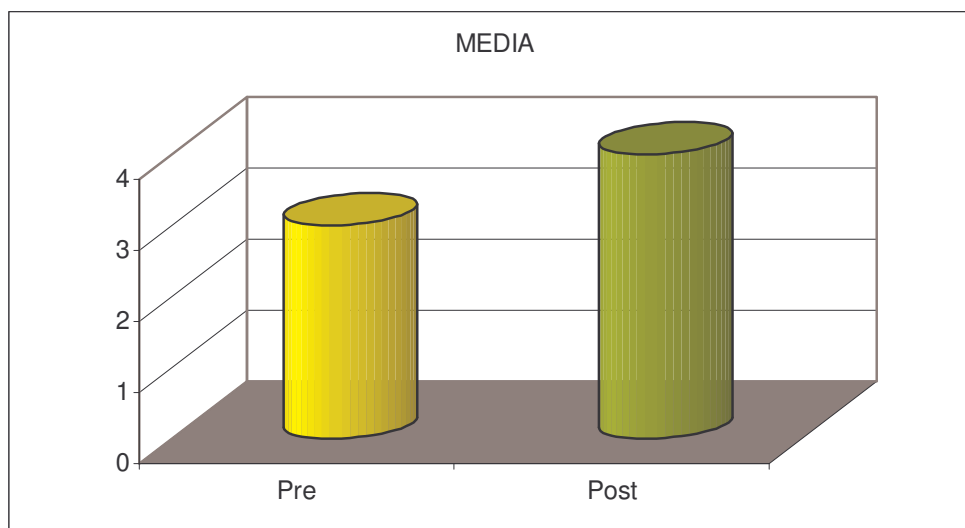


Figura 7. Medias en la preprueba y posprueba del grupo experimental.

Tal como lo indican las medias obtenidas por el grupo experimental entre la preprueba y posprueba, del nivel de competencia, este mejora sustancialmente después de haberse desarrollado el programa de optimización de competencias genéricas, demostrando la efectividad de este.

Finalmente, se calculó el valor  $t$  para comparar los resultados de la preprueba y posprueba del grupo experimental y así, determinar si existe o no, una diferencia significativa entre las dos mediciones (Ver Tabla 26).

### **Tabla 26**

Prueba  $t$  de Student para el grupo experimental en la preprueba y la posprueba.

PRUEBA	MEDIA	DESVIACION ESTANDAR	GRADOS DE LIBERTAD	VALOR $t$	VALOR EN LA TABLA $t$
PRE	3	0,27	4	3,33	2,13
POST	4	0,3			

La puntuación en la prueba t en los valores globales del grupo experimental (3.33) esta por encima del valor t en la tabla (2.13) equivalente al 99% de confiabilidad.

Esto muestra que existe una diferencia significativa de las medias obtenidas en la preprueba y posprueba del grupo experimental, siendo la media de esta ultima, mayor que la media de la preprueba; lo que demuestra que el programa de optimización de competencias genéricas fue efectivo y se produjeron incremento en el nivel de competencia de cada sujeto.

Con el fin de profundizar los efectos del programa de optimización de competencias, se obtuvieron los niveles grupales por competencia. En la preprueba, este nivel sirvió de guía para la construcción de los módulos del programa de optimización. En la posprueba, permitieron evidenciar el efecto de la aplicación del programa en los grupos. La Tabla 27 muestra los niveles grupales obtenidos en cada medición para el grupo experimental.

**Tabla 27**

Nivel grupal de competencia en la preprueba y posprueba del grupo experimental.

PRU	NIVEL GRUPAL POR COMPETENCIA											TOT
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	
PRE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
POS	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3

Se representa gráficamente la diferencia en las mediciones para el grupo experimental (Ver Figura 8).

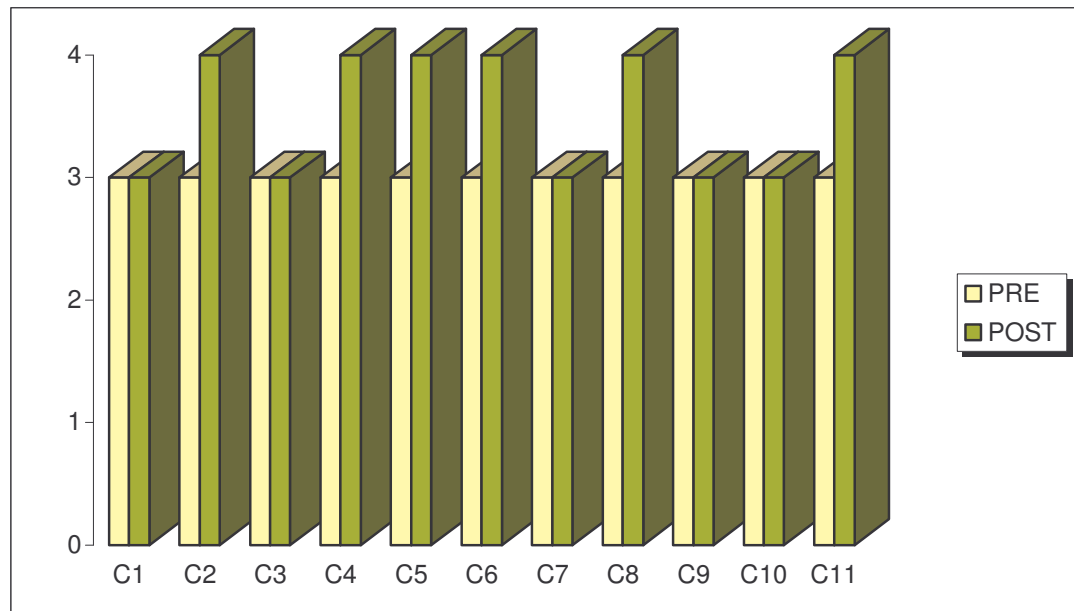


Figura 8. Nivel grupal de competencia en la pre y posprueba del grupo experimental.

La figura anterior indica que, en la preprueba del grupo experimental, el 100% de las competencias genéricas presenta un nivel grupal de competencia "Bueno", en tanto que en los resultados de la posprueba, el 45% de las competencias genéricas se encuentra en este nivel y, el 55% de las competencias alcanza un nivel cuatro, es decir un nivel grupal de competencia "Excelente".

Con lo anterior, se deduce que el desarrollo del programa de optimización facilitó el incremento del nivel grupal por competencia.

La Tabla 28 evidencia el nivel grupal por competencia en las dos mediciones del grupo control.

**Tabla 28**

Nivel grupal de competencia en la preprueba y posprueba del grupo control.

PRU	NIVEL GRUPAL POR COMPETENCIA											TOT
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	
PRE	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
POS	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2

Se representa gráficamente la diferencia entre mediciones para el grupo control (Ver Figura 9).

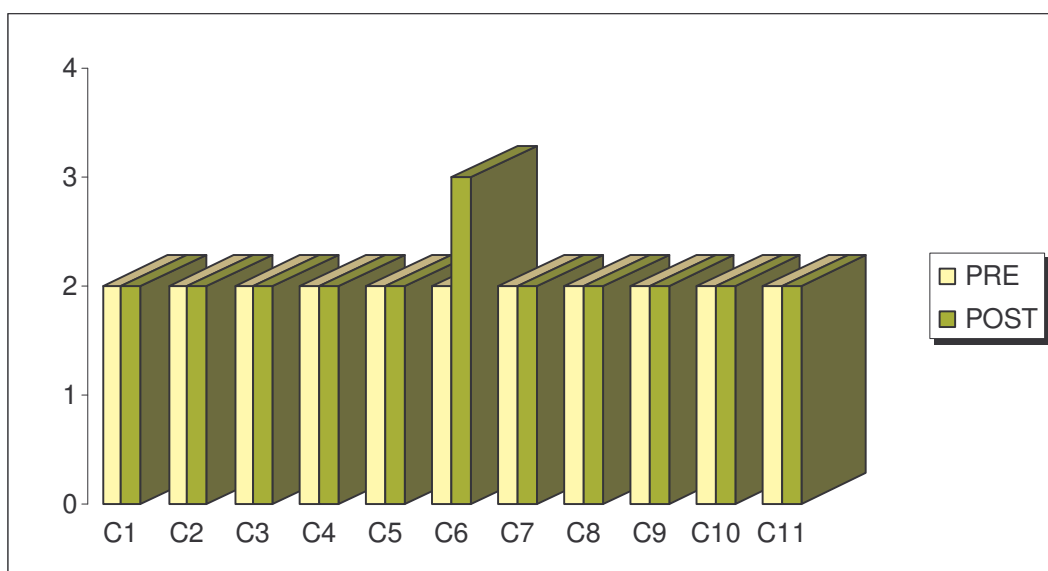


Figura 9. Nivel grupal de competencia en la pre y posprueba del grupo control.

En comparación con el grupo experimental, en el grupo control, no se presenta una diferencia significativa entre las dos mediciones, pues en la preprueba, el 100% de las competencias genéricas se encuentran a un nivel



dos, es decir un nivel grupal de competencia "aceptable" y, en la posprueba, el 90.91% de las competencias genéricas se mantienen en este nivel.

Luego de todo el proceso de análisis de resultados, se procedió a reconocer las competencias adquiridas y demostradas por los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, como resultado del proceso evaluativo de competencias adquiridas a través del programa, es decir, de aquellas competencias genéricas que, con el programa se optimizaron. La organización entregó a los asesores comerciales un certificado por cada competencia que demostró un incremento en el nivel de dominio (Ver Anexos 6 y 7).

## **DISCUSION Y CONCLUSIONES**

El objetivo de esta investigación era demostrar como la construcción e implementación de un programa de optimización en competencias genéricas, mejoraba el desempeño laboral de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP.

El análisis de resultados muestra que en la medición realizada luego de la aplicación del programa de optimización de competencias genéricas, el 50% del grupo experimental alcanzo un nivel de competencia "Excelente" y, el otro 50% presenta un nivel de competencia "Bueno", a diferencia de los puntajes de la preprueba en los que se observa que el 66.6% de los integrantes del grupo experimental, obtuvieron puntuaciones en el nivel de competencia "Bueno" y el 33.3% alcanzaron puntajes en el nivel de competencia "Aceptable".

Esto indica que el proceso de optimización de competencias genéricas ejerció un efecto positivo en las competencias para las cuales se diseño el programa, observándose en el grupo experimental un manejo eficiente de las mismas.

También se evidencia que existe una diferencia significativa de las medias obtenidas en la preprueba y posprueba del grupo experimental, siendo la media de esta ultima, mayor que la media de la preprueba; lo que demuestra que el programa de optimización de competencias genéricas fue efectivo y se produjeron incremento en el nivel de competencia de cada sujeto.

En la preprueba del grupo experimental, el 100% de las competencias genéricas presenta un nivel grupal de competencia "Bueno", en tanto que en los resultados de la posprueba, el 45% de las competencias genéricas se encuentra en este nivel y, el 55% de las competencias alcanza un nivel cuatro, es decir un nivel grupal de competencia "Excelente". Con lo anterior, se deduce que el desarrollo del programa de optimización facilitó el incremento del nivel grupal por competencia.

Después de haberse desarrollado el programa de optimización de competencias genéricas, el grupo experimental mejoró el nivel de competencia en relación con el grupo control, tal como lo indican sus respectivas medias (Ver figura 8). Esto indica que existe una diferencia significativa entre las medidas obtenidas por los dos grupos; siendo la puntuación alcanzada por el grupo experimental mayor que la del control, lo que demuestra que el programa de optimización de competencias genéricas fue efectivo y se presentó incremento en el nivel de competencia de cada uno de los sujetos del grupo experimental. Por lo tanto, se apoya la hipótesis de trabajo, rechazando la nula.

Así, los resultados de esta investigación, evidencian un claro incremento del nivel de competencia del grupo experimental en relación al nivel de competencia del grupo control. Los integrantes del grupo experimental presentaron un mejor nivel de competencia después de haber participado en el programa de optimización, mientras que los sujetos del

grupo control mantienen el nivel de competencia que mostraron los resultados de la preprueba.

Esta mejora se hace evidente al comparar las puntuaciones alcanzadas por los grupos en la preprueba y posprueba, como también en la retroalimentación del grupo durante el proceso de optimización.

Por lo tanto, se puede afirmar que el programa de optimización construido e implementado con el grupo experimental de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP ejerció un efecto positivo en el desempeño laboral basado en competencias genéricas. Así, se comprueba la hipótesis de trabajo planteada para los fines de esta investigación.

El desempeño laboral se mejora, pues la redefinición del propósito clave de la organización y la optimización en competencias genéricas le permitió al asesor comercial reconocer que su labor no es netamente operativa, sino que en ella se encuentran inmersos, procesos complejos de los que solo él se hace responsable, pues depende de su eficiente uso, el éxito o fracaso de sus actividades.

La optimización de competencias genéricas le permite al trabajador reconocerse como un recurso humano clave en su organización, responsabilizándose de su propio desempeño; teniendo en cuenta factores motivacionales dirigidos hacia la satisfacción y el crecimiento personal.

A partir del programa de optimización, se evidencia una diferencia significativa en el nivel de desempeño de los trabajadores, es decir, la optimización de competencias genéricas influye en el desempeño y en su

mejoramiento. Además, las competencias genéricas abarcan diferentes actividades dentro del contexto productivo, permitiéndole al trabajador utilizar interrelacionadamente esas capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos en el ejercicio de su trabajo. Esto se demuestra en los criterios desarrollados para evaluar el desempeño laboral de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, en donde para la ejecución de cada actividad, se articulan diversas competencias genéricas optimizadas, a través del programa construido en el desarrollo de esta investigación.

Vargas (2000) considera que la formación por competencias facilita la permanente actualización y la autonomía del trabajador sobre su proceso laboral. Esto retroalimenta la relevancia de esta investigación, pues el asesor comercial de Nariñogas, participante del programa de optimización, es un trabajador competente en aquellas destrezas genéricas que se encuentran inmersas en su contexto productivo y, lo hacen autónomo en el ejercicio de su trabajo, puesto que, ha corporizado las herramientas necesarias para desempeñarse eficiente y eficazmente ante las situaciones complejas de su labor.

Adicional al reconocimiento propio, se genera un reconocimiento de la organización hacia el trabajador, a través del interés de la misma en generar y desarrollar procesos de formación en competencias que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Mertens (1999, citado por Vargas, 2000) afirma que "la participación del personal, la profundización de las competencias, el ordenamiento rápido

de una estructura modular de formación, son de gran valor para la organización y una condición para que una estrategia de implementación de gestión de recursos humanos por competencia, resulte atractiva para la empresa" (p. 99).

Con este referente, se puede deducir la importancia de la construcción e implementación del programa de optimización de competencias genéricas, pues a través de la identificación y normalización por parte de los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, se generan procesos de activa participación y son, el primer paso hacia la profundización de las capacidades, habilidades y destrezas que, se concretan en la ejecución de programas que las formen o potencialicen. Los resultados de la evaluación de desempeño, luego de la implementación, le permiten a la organización crear necesidades frente a la administración de recursos humanos, teniendo en cuenta los alcances del enfoque de competencias. Se trata, ante todo, de generar procesos flexibles de continua adaptación a las demandas del medio, reconociendo en su personal, y en este caso, en los asesores comerciales, agentes claves en la consecución de los objetivos organizacionales de Nariñogas SA ESP.

Esta investigación, contribuye a la generación de oportunidades de los trabajadores de Nariñogas SA ESP, de mantener un trabajo decente y productivo, tal como lo manifiesta la Organización Internacional del Trabajo en su Recomendación 195 (2004) que considera que, el desarrollo de los recursos humanos y, en particular, la educación y formación son

fundamentales para que, hombres y mujeres, obtengan y mantengan un trabajo en "condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana" (OIT, 2004, p. 3). Además, el aporte de la investigación hacia el contexto productivo (sector gas) local, es fomentar una cultura organizacional basada en el enfoque de competencias, que genere procesos de selección, aprendizaje y evaluación, teniendo en cuenta las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos de cada trabajador que, sintiéndose parte fundamental de su contexto laboral, dirija sus esfuerzos, a nivel individual y de equipo, al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, y tomando como punto de referencia las experiencias del Programa Regional de Fortalecimiento de la Formación Profesional y Técnica de Mujeres de bajos ingresos (FORMUJER), se retoma el siguiente apartado que, resume el propósito de esta investigación:

"Las personas fortalecen su empleabilidad y el ejercicio de la ciudadanía cuando: a) son capaces de conjugar sus capacidades, necesidades y saberes con las competencias que el contexto laboral requiere y, b) se reconocen como creadoras de su futuro, identificando habilidades, deseos, posibilidades y dificultades de tal modo de construir su propio camino" (FORMUJER, citado por Vargas y cols., 2004, p. 92).

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber construido y aplicado el programa de optimización de competencias genéricas con los asesores comerciales de Nariñogas SA ESP, se presentan las siguientes recomendaciones, que hacen parte de la misma implementación del enfoque de competencias.

Es fundamental que los asesores comerciales que hacían parte del grupo control, conformen un nuevo ciclo dentro del programa de optimización y además, es indispensable que se amplíe la cobertura del programa para el personal administrativo, pues ellos también son partícipes del proceso y son, recursos humanos indispensables en la consecución de objetivos de Nariñogas SA ESP.

Se considera necesario, retomar los resultados de esta investigación para que Nariñogas, pueda encaminarse hacia la gestión de recursos humanos basados en el enfoque de competencias, pues a su servicio queda, el perfil del asesor comercial y unos trabajadores con un gran nivel de dominio de su contexto productivo y proactivos para generar, desarrollar y mantener procesos en pro del bienestar de la organización a la que pertenecen. Asimismo, el perfil puede ser utilizado en el proceso de selección de personal de la organización y, de otras empresas dedicadas a la comercialización y distribución de gas propano (GLP).

Es importante realizar el seguimiento de los trabajadores para evaluar y definir las necesidades de la organización y de los asesores comerciales,



en cuanto a las competencias genéricas identificadas, normalizadas y optimizadas se refiere.

Finalmente, hay que tener en cuenta que el diseño curricular construido para esta investigación, está constituido por módulos y estrategias flexibles a las necesidades de la organización y de su talento humano, permitiendo la redefinición de los mismos, por decisión de el/los facilitador/es y basados en los resultados que arroje la evaluación de desempeño por competencias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Barrios, E. (2000). Competencias laborales: tema clave para la certificación en el INTECAP. [Internet]. Disponible en: <http://www.ilo.org>. [2006, Febrero 17]

Benavides, O. (2002). Competencias y competitividad: diseño para las organizaciones latinoamericanas. Bogota: Mc Graw Hill.

Catalano, a., Avolio, S. y Sladogna, M. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencias laborales: conceptos y orientaciones pedagógicas. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.

Certo, S. (2001) Administración moderna. Bogota: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (1994). Las Organizaciones. En: Administración de recursos humanos. Bogotá: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill.

Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida. [Internet]. Disponible en: [http://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios-site/Lecturas/ LEC-040064R.pdf](http://www.fondodeculturaeconomica.com/subdirectorios-site/Lecturas/LEC-040064R.pdf) [2006, Febrero 26].

Díaz, F. y Hernández, G. (1999) Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista. México: Mc Graw Hill

Diccionario de competencias genéricas. [Internet]. Disponible en: [http:// ddcyf.ucv.cl/ homedcyf/ site/ asocfile/ ASOCFILE120041115113540.doc](http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041115113540.doc) [2006, Febrero 17].

Diccionario de Economía. (2006). [Internet] Disponible en: [www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/T.htm](http://www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/T.htm) [2006, Mayo 9]

Diccionario de Economía. (2006). [Internet] Disponible en: [www.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_%28Econom%C3%ADa%29](http://www.wikipedia.org/wiki/Trabajo_%28Econom%C3%ADa%29) [2006, Mayo 9]

Dirección de estudios ocupacionales. (1997). Ocupaciones de Ventas y Servicios En: Clasificación Nacional de Ocupaciones. Bogotá: Dirección de empleo-SENA.

Diseño curricular basado en competencias: Cartilla cuatro. (2005) Bogotá: Fundación FES Social – División de Educación.

Estatuto de la formación profesional integral. (1997). Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Fernández, M. (1980). Psicología del trabajo. Madrid: Index.

Furnham, A. (2001). Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. México: Mc-Graw Hill.

Hodgetts, R. y Altman, S. (1992). Perspectiva histórica. En: Comportamiento en las organizaciones. Miami, FL: Mc Graw Hill.

Hutchinson, J. (1970). Organizaciones: Teoría y conceptos clásicos. Chile: Continental SA.

Iberfop, T. (2000). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. [Internet]. Disponible en: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/iberfop03.PDF> [2006, Mayo 7].

[Internet]. Disponible en: [http://www.tolken.cuau.edu.co:7779/portal/page?\\_pageid=53,45599&\\_schema=portal](http://www.tolken.cuau.edu.co:7779/portal/page?_pageid=53,45599&_schema=portal) [2006, Mayo 7]

Irigoin, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen, en el sector salud. [Internet]. Disponible en: [http://www-ilorror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_ops](http://www-ilorror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops) [2006, Abril 06]

Jackson, T. (1992). Evaluación del desempeño: Como medir resultados. Bogota: Legis Editores SA.

Lindemann, H. (2004). Competencias fundamentales, competencias transversales, competencias clave: aportes teóricos para la reforma de la formación técnica profesional. [Internet]. Disponible en: <http://www.halinco.de/html/doces/TIPP-LI-Compet-clave079> [2006, Febrero 26].

Lo significativo del aprendizaje. (2004). [Internet] Disponible en: <http://sepiensa.org.mx/contenidos/2004/d-significativo/signi-2.htm> [2005, Agosto 15]

Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. [Internet]. Disponible en: <http://www.eumed.net> [2006, Febrero 17].

Masseilot, H. Proceso de certificación ocupacional en el MERCOSUR.  
[Internet]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy> [2006, Febrero 17].

Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. [Internet]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm> [2006, Mayo 07].

Montufar, D. (2004). Elaboración de un manual de competencias y funciones y el programa de capacitación para la Empresa Metropolitana de Aseo EMAS ESP de acuerdo a los requisitos de las normas internacionales ISO 9001: 2000, ISO 14001 y OHSAS 18001. Trabajo de grado profesional no publicada. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto.

Morgan, G. (1996). Imágenes de la organización. México: Alfaomega.

Oficina Internacional del Trabajo. (2005). Recomendación 195: Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente. Ginebra: Publicaciones OIT.

Paredes, L y Villarreal, O. (2001). Diseño curricular por competencias laborales para el programa de Creación de Empresas en el SENA Regional Nariño. Trabajo de grado profesional no publicada. Especialización en docencia universitaria. Universidad de Nariño. San Juan de Pasto.

Pincheira, R. (2003). La concepción del trabajo. [Internet] Disponible en [www.asimetcapacitacion.cl/concepcion\\_trabajo.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/concepcion_trabajo.htm) [2006, Abril 3]

Proyecto de diseño de plan de estudios y título de grado en conservación y restauración de bienes culturales. (2004). [Internet]. Disponible en: <http://www.ub.es>. [2006, Febrero 17].

Reglamento deontológico y bioético del ejercicio de la profesión de la Psicología. (2004). Congreso de la República.

Rideau, A. (1981). Sociología del trabajo. La Sociología (Vol. 5). Bilbao: ASURI de Ediciones SA.

Ruiz, K. (2004). Descripción de cargos. [Internet]. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos16/admondeldesempenio/admondeldesempenio.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/admondeldesempenio/admondeldesempenio.shtml) [2005, Septiembre 25].

Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2001). Estado del arte de las competencias básicas. Bogota: Publicaciones SENA

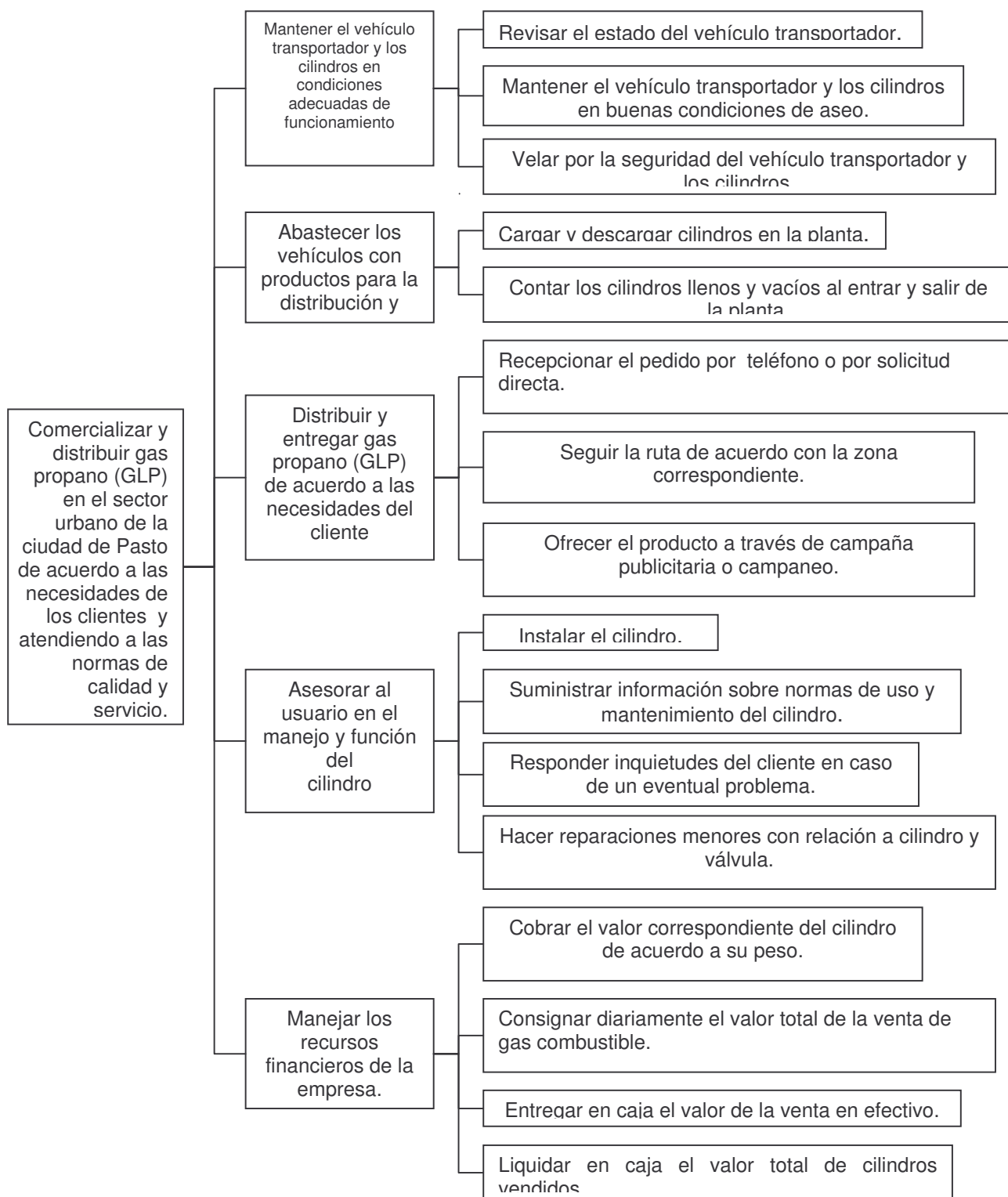
Vargas, F. Casanova, F. Montanaro, F. (2001). El enfoque de competencia laboral: Manual de Formación. Chile: Centro de publicaciones de CINTERFOR.

Vargas, F. (2004). Competencias clave y aprendizaje permanente. Chile: Centro de publicaciones de CINTERFOR.

# **ANEXOS**

### ANEXO 1

#### Mapa ocupacional para el cargo de asesor comercial de Nariñogas





**ANEXO 2**

**Formato de validación de instrumentos de evaluación de desempeño por competencias**

**VALIDACION DE INSTRUMENTOS  
NARIÑOGAS SA ESP  
FORMATO 1**

**NOMBRE**

**CARGO**

**INSTRUMENTO QUE EVALUA**

**FORMATO**

  
1

  
2

  
3

**FECHA DE EVALUACION**

CRITERIOS DEL INSTRUMENTO	CUMPLE	
	SI	NO
Ha sido redactada de modo sencillo y claro.		
Es sustantiva y relevante.		
Se deriva de un proceso, actividad o serie de actividades acordes con un objetivo o meta institucional funcional.		
Guarda relación con las funciones del puesto que ocupa el evaluado.		
Guarda relación con los objetivos de desempeño del puesto que ocupa el evaluado.		
Es determinante de un resultado concreto y verificable.		
Es alcanzable.		
Es realista y retadora.		
Está sujeta a un periodo de ejecución.		
Es observable y medible.		
Contiene un parámetro de medición.		
Contiene una unidad de medida.		
Permite la valoración objetiva de cualquier resultado posible de la meta		

**OBSERVACIONES**

---

**Firma del evaluador**

**ANEXO 3**

**Formato de autoevaluación de desempeño por competencias**

**FORMATO DE AUTO EVALUACIÓN  
PARA ASESORES COMERCIALES  
NARIÑOGAS SA ESP  
FORMATO 1**

**NOMBRE**  
**DOCUMENTO DE IDENTIDAD**  
**EDAD**  
**MÓVIL Nº**  
**ANTIGÜEDAD EN EL CARGO**  
**FECHA**

La presente auto evaluación pretende conocer, en una escala de 1 a 4, la valoración de las actividades que realizamos diariamente en el ejercicio de nuestro trabajo.

**A continuación, se presenta una serie de afirmaciones que hacen parte de las competencias genéricas identificadas para la labor del asesor comercial de Nariñogas.**

**Al frente de cada afirmación, marque con una X, el valor que usted considere, se acerque más a la ejecución de cada actividad.**

**DEFICIENTE: 1      ACEPTABLE:2      BUENO: 3      EXCELENTE: 4**

**1 2 3 4**

<b>1. Doy mantenimiento y reparo los elementos a mi cargo, de acuerdo con las normas establecidas por la empresa (Dominio tecnológico)</b>				
A. Mantengo el vehículo en buenas condiciones de aseo, a través del lavado y alistado diario, realizándolo al terminar la jornada laboral.				
B. Me aseguro del funcionamiento óptimo del motor, verificando el nivel del aceite y de agua periódicamente.				
C. Verifico el estado de los frenos, revisando el nivel de líquido y el estado de las pastillas periódicamente.				

	1	2	3	4
D. Aseguro el transporte de la carga, revisando la presión y el estado de las llantas diariamente.				
E. Me aseguro del buen funcionamiento de los cilindros, revisando su estado y la existencia de fugas utilizando los procedimientos adecuados de acuerdo a las normas técnicas de uso y manejo.				
<b>2. Evalúo las opciones, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso. (Razonamiento para encontrar alternativas)</b>				
A. Busco la mayor cantidad de clientes potenciales, siguiendo diferentes recorridos dentro de la zona establecida.				
B. Hago el recorrido de la zona asignada, preservando su integridad física, la seguridad del vehículo y los cilindros, transitando por vías alternas y seguras dentro de la ruta correspondiente.				
C. Escucho las inquietudes de los clientes y responde, brindando opciones de acuerdo a sus conocimientos, teniendo en cuenta las normas de seguridad.				
D. Realizo acciones adecuadas que mejoren el funcionamiento del cilindro y su instalación, en caso de un eventual problema, teniendo en cuenta las normas de seguridad.				
<b>3. Me integro y participo de los servicios de apoyo disponibles, teniendo en cuenta las habilidades del equipo. (Trabajo en equipo)</b>				
A. Cargo y descargo el vehículo transportador en la planta, con apoyo de los auxiliares de plataforma.				
B. Tomo los pedidos correspondientes con apoyo de las auxiliares administrativas, quienes reciben el pedido telefónicamente.				
<b>4. Identifico prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo. (Planificación y organización)</b>				
A. Organizo los cilindros llenos y vacíos, para la carga y descarga, teniendo en cuenta las normas de almacenamiento establecidas.				
B. Sigo la ruta correspondiente, organizando el itinerario y el tiempo mínimo de entrega.				
C. Hago reparaciones con respecto a la instalación del cilindro, siguiendo el procedimiento adecuado y teniendo en cuenta las normas de seguridad.				

	1	2	3	4
<b>5. Relaciono la información que obtengo, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema. (Análisis y síntesis)</b>				
A. Evalúo las principales rutas por las cuales puedo hacer entrega de un pedido, seleccionando la mas segura para mi, para el vehículo y los cilindros.				
B. Verifico la cantidad de cilindros llenos al salir y vacíos al entrar a la planta, determinando la posibilidad de una nueva carga, a partir de la organización de los cilindros llenos y vacíos dentro del vehículo transportador.				
C. Respondo ante las solicitudes del cliente, evaluando las posibles sugerencias, alternativas o procedimientos que contribuyan a resolver satisfactoriamente, la inquietud o dificultad expuesta.				
D. Relaciono la información correspondiente a cilindros vendidos con el valor de la consignación y la venta en efectivo, realizando la liquidación respectiva en caja.				
<b>6. Adquiero y asimilo nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral. (Aprendizaje autónomo)</b>				
A. Adquiero conocimientos acerca del uso y mantenimiento de los elementos a mi cargo a través de diferentes estrategias de aprendizaje (capacitación, observación, solicitud de información e instrucción) y los coloco en practica en el desarrollo de mi trabajo.				
B. Hago uso de los elementos de seguridad para realizar la carga y descarga de cilindros.				
<b>7. Me intereso y comprometo por el trabajo bien hecho, mejorando cada vez más. (Motivación por la calidad)</b>				
A. Me intereso por mantener en óptimas condiciones el estado mecánico del vehículo, mediante la revisión diaria del mismo.				
B. Me intereso por las buenas condiciones de aseo del vehículo a través de la limpieza y el lavado diario, manteniendo la buena imagen de la empresa.				
C. Brindo al cliente, calidad en el producto, procurando entregar el cilindro en las mejores condiciones físicas (presentación del cilindro y buen estado de las llaves) y de peso, en el menor tiempo posible.				
D. Ofrezco información de calidad con relación a las normas de seguridad y uso del cilindro, respondiendo pertinentemente a la solicitud del cliente.				
E. Me aseguro de utilizar los procedimientos adecuados en le ejercicio de mi trabajo, con las herramientas necesarias, permitiendo el buen funcionamiento del sistema de instalación del cilindro.				

1 2 3 4

<b>8. Proceso la información de acuerdo a los requisitos y parámetros establecidos por la empresa. (Gestión de la información)</b>				
A. Tengo un amplio conocimiento de la zona asignada, respondiendo efectivamente a la solicitud y entrega de los pedidos.				
B. Hago recomendaciones y respondo inquietudes de manera pertinente, teniendo en cuenta el tipo de información solicitada y las normas de uso y seguridad establecidas por la empresa.				
C. Identifico las averías o daños en el sistema de instalación del cilindro, determinando los procedimientos adecuados para su reparación, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas por la empresa.				
D. Suministro en caja, la información adecuada correspondiente al producto diario de mi actividad, teniendo en cuenta la cantidad de cilindros vendidos y el valor total de la venta.				
<b>9. Busco alternativas adecuadas en situaciones de conflicto conservando la calma y preservando mi integridad, la de las demás personas y recursos a mi cargo. (Resolución de problemas)</b>				
A. Hago el recorrido de la zona asignada, preservando mi integridad física y la seguridad del vehículo y los cilindros transitando por vías alternas y seguras dentro de la ruta correspondiente.				
B. En caso de un eventual problema, busco la alternativa mas adecuada y la pongo en acción, preservando mi integridad física y la de los elementos a mi cargo.				
C. Identifico el daño o avería en el funcionamiento del cilindro y tomo la decisión adecuada de acuerdo a mis capacidades, preservando mi integridad física y la de los demás.				
<b>10. Me integro a otras personas teniendo en cuenta mis necesidades y las de los demás; demostrando empatía en comunicaciones orales. (Habilidades interpersonales)</b>				
A. Demuestro amabilidad y cortesía, al entregar el pedido y cobrar el valor correspondiente.				
B: Suministro información sobre el uso y mantenimiento del cilindro de forma clara y precisa, con amabilidad y empatía.				
C. Respondo inquietudes sobre el daño o avería expresando las posibles soluciones o recomendaciones, teniendo en cuenta las normas de seguridad y uso.				
<b>11. Utilizo normas y principios que me hacen responsable de mi propio bienestar y el de los demás, para comportarme consecuentemente con estas.(Compromiso ético)</b>				
A. Participo de las actividades programadas con la empresa, relacionadas con capacitaciones, información general y bienestar organizacional.				
B. Preservo el buen estado de los elementos a mi cargo para facilitar el desarrollo de mi actividad productiva.				
C. Prevengo el hurto de los elementos a mi cargo, buscando un lugar adecuado para el parqueo, donde sea fácilmente visible el vehículo y los cilindros.				
D. Prevengo el hurto de los elementos a mi cargo, asegurando las puertas de la cabina y la compuerta, con la llave y el candado respectivo.				

	1	2	3	4
E. Velo por la seguridad del vehículo y los cilindros, manteniendo el extintor cargado y con fecha al día, de acuerdo con las normas vigentes.				
F. Sigo la ruta correspondiente, conduciendo a la velocidad límite establecida.				
G. Realizo las actividades correspondientes a mi cargo, cumpliendo con el horario establecido por la empresa.				
H. Realizo acciones responsables que permitan el buen funcionamiento del cilindro.				
I. Colaboro en caso de un eventual problema, utilizando los procedimientos de seguridad adecuados, brindando indicaciones adecuadas al cliente.				
J. Colaboro con mis compañeros cuando se presentan problemas o dificultades en el ejercicio de nuestro trabajo.				

**ANEXO 4****Formato de evaluación dirigido a administrativos**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL  
PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO  
NARIÑOGAS SA ESP  
FORMATO 2**

**NOMBRE**  
**IDENTIFICACIÓN**  
**CARGO**  
**NOMBRE DEL ASESOR QUE EVALÚA**

La presente evaluación pretende conocer las observaciones que usted realiza acerca del desempeño de los asesores comerciales a través de una escala de 1 a 4

**A continuación, se presenta una serie de frases que hacen parte de las actividades que desempeñan los asesores comerciales de Nariñogas. Al frente de cada frase, marque con una X, el valor que usted considere, se acerque más a la ejecución de cada actividad.**

**DEFICIENTE: 1      ACEPTABLE:2      BUENO: 3      EXCELENTE: 4**

	1	2	3	4
1. Mantiene el vehículo en buenas condiciones de aseo, a través del lavado y alistado diario, realizándolo al terminar la jornada laboral.				
2. Se asegura del buen funcionamiento de los cilindros, revisando su estado y la existencia de fugas utilizando los procedimientos adecuados de acuerdo a las normas técnicas de uso y manejo.				
3. Busca la mayor cantidad de clientes potenciales, siguiendo diferentes recorridos dentro de la zona establecida.				
4. Hace el recorrido de la zona asignada, preservando su integridad física, la seguridad del vehículo y los cilindros, transitando por vías alternas y seguras dentro de la ruta correspondiente.				
5. Carga y descarga el vehículo transportador en la planta, con apoyo de los auxiliares de plataforma.				
6. Toma los pedidos correspondientes con apoyo de las auxiliares administrativas, quienes recepcionan el pedido telefónicamente.				
7. Sigue la ruta correspondiente, organizando el itinerario y el tiempo mínimo de entrega.				
8. Verifica la cantidad de cilindros llenos al salir y vacíos al entrar a la planta, determinando la posibilidad de una nueva carga, a partir de la organización de los cilindros llenos y vacíos dentro del vehículo transportador.				



	1	2	3	4
9. Relaciona la información correspondiente a cilindros vendidos con el valor de la consignación y la venta en efectivo, realizando la liquidación respectiva en caja.				
10. Adquiere conocimientos acerca del uso y mantenimiento de los elementos a su cargo a través de diferentes estrategias de aprendizaje (capacitación, observación, solicitud de información e instrucción) y los coloca en practica en el desarrollo de su trabajo.				
11. Se interesa por mantener en óptimas condiciones el estado mecánico del vehículo, mediante la revisión diaria del mismo.				
12. Tiene un amplio conocimiento de la zona asignada, respondiendo efectivamente a la solicitud y entrega de los pedidos.				
13. Suministra en caja, la información adecuada correspondiente al producto diario de su actividad, teniendo en cuenta la cantidad de cilindros vendidos y el valor total de la venta.				
14. Demuestra amabilidad y cortesía, al entregar el pedido y cobrar el valor correspondiente.				
15. Participa de las actividades programadas con la empresa, relacionadas con capacitaciones, información general y bienestar organizacional.				
16. Previene el hurto de los elementos a su cargo, buscando un lugar adecuado para el parqueo, donde sea fácilmente visible el vehículo y los cilindros.				
17. Vela por la seguridad del vehículo y los cilindros, manteniendo el extintor cargado y con fecha al día, de acuerdo con las normas vigentes.				
18. Realiza las actividades correspondientes a su cargo, cumpliendo con el horario establecido por la empresa.				
19. Colabora con sus compañeros cuando se presentan problemas o dificultades en el ejercicio de nuestro trabajo.				

**ANEXO 5**

**Formato de evaluación dirigido a clientes**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL  
PARA CLIENTES  
NARIÑO GAS SA ESP  
FORMATO 3**

**NOMBRE  
IDENTIFICACIÓN  
DIRECCIÓN  
MÓVIL QUE EVALÚA**

**TEL**

La presente evaluación pretende conocer las observaciones que el cliente realiza acerca del desempeño de los asesores comerciales a través de una escala de 1 a 4

**A continuación, se presenta una serie de frases que hacen parte de las actividades de servicio y atención al cliente de Nariñogas.**

**Al frente de cada frase, marque con una X, el valor que usted considere, se acerque más a la ejecución de cada actividad.**

**DEFICIENTE: 1      ACEPTABLE: 2      BUENO: 3      EXCELENTE: 4**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Las condiciones en las que se presenta el vehículo son...				
2. Las condiciones físicas del cilindro son...				
3. La presentación personal del asesor comercial es...				
4. El trato del asesor comercial hacia usted es...				
5. La información que suministra el asesor sobre normas de uso y mantenimiento del cilindro es...				
6. En caso de algún problema con el funcionamiento del cilindro, las reparaciones que el asesor realiza son...				
7. Cuando se presenta alguna inquietud con respecto al funcionamiento del cilindro, las recomendaciones que el asesor brinda son...				
8. La puntualidad en la entrega del pedido es...				

**Gracias por su colaboración**

**ANEXO 6**

**Formato de resultados**

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES GENÉRICAS  
NARIÑOGAS SA ESP  
INFORME INDIVIDUAL DE RESULTADOS - ASESOR COMERCIAL**

**APELLIDOS Y NOMBRES:**  
**IDENTIFICACIÓN:**  
**MÓVIL:**

**RESULTADO INDIVIDUAL POR COMPETENCIAS**

	PG			PI	NC
	AC	AD	CL		
Da mantenimiento y repara los elementos a su cargo, de acuerdo con las normas establecidas por la empresa					
Evalúa las opciones, teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos de su uso.					
Se integra y participa de los servicios de apoyo disponibles, teniendo en cuenta las habilidades del equipo.					
Identifica prioridades ubicando y organizando los elementos de las tareas y su tiempo.					
Relaciona la información que obtiene, analizando todas las variables que afectan un asunto, llegando al punto central del problema.					
Adquiere y asimila nuevos conocimientos y destrezas para utilizarlos en la práctica laboral.					
Se interesa y compromete por el trabajo bien hecho, mejorando cada vez más.					
Procesa la información de acuerdo a los requisitos y parámetros establecidos por la empresa.					
Busca alternativas adecuadas en situaciones de conflicto conservando la calma y preservando su integridad, la de las demás personas y recursos a su cargo.					
Se integra a otras personas teniendo en cuenta sus necesidades y las de los demás; demostrando empatía en comunicaciones orales.					
Utiliza normas y principios que lo hacen responsable de su propio bienestar y el de los demás, para comportarse consecuentemente con estas.					

**N  
A  
R  
I  
Ñ  
O  
G  
A  
S  
S  
A  
E  
S  
P**

**PUNTAJE GENERAL  
NIVEL TOTAL DE COMPETENCIA**

PG: PUNTAJE GLOBAL  
AC: ASESOR COMERCIAL  
AD: ADMINISTRATIVOS  
CL: CLIENTES

PI: PUNTAJE INTEGRAL  
NC: NIVEL DE COMPETENCIA  
E: EXCELENTE B: BUENO  
A: ACEPTABLE D: DEFICIENTE

ANEXO 7

CERTIFICADO POR COMPETENCIA

**CERTIFICADO DE COMPETENCIA GENERICA  
LABORAL**

*NARIÑOGAS SA ESP*

*El programa de optimización de competencias genéricas,  
reconoce que el Asesor Comercial*

NOMBRE DEL ASESOR

Ha potencializado su nivel de competencia en

***NOMBRE DE LA COMPETENCIA GENERICA***

GERENTE NARIÑOGAS SA ESP

FACILITADOR DEL PROGRAMA



*San Juan de Pasto, Septiembre de 2006*

